

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL PRINCIPALS AND WORK ENVIRONMENT ON TEACHER PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT CATHOLIC PRIVATE JUNIOR HIGH SCHOOLS IN LEWOLEBA CITY***

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU MELALUI KEPUASAN KERJA PADA SMP SWASTA KATOLIK SE-KOTA LEWOLEBA**

**Yustina Sija<sup>1</sup>, Syaiful Arifin<sup>2</sup>, Pudjo Sugito<sup>3</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Merdeka Malang<sup>1,2,3</sup>

[yustinasija2@gmail.com](mailto:yustinasija2@gmail.com)<sup>1</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of principals' transformational leadership and work environment on teacher performance through job satisfaction in Catholic private junior high schools in Lewoleba City. This research employed a quantitative approach, with data collected through a Likert-scale questionnaire (1–5) distributed to 152 teachers as respondents. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the assistance of SmartPLS software. The results show that principals' transformational leadership has a positive and significant effect on both teacher performance and job satisfaction. Job satisfaction also has a positive and significant effect on teacher performance. Meanwhile, the work environment does not have a direct effect on teacher performance but has a positive and significant effect on job satisfaction. The work environment also has an indirect effect on teacher performance through job satisfaction. Furthermore, job satisfaction is proven to mediate the relationship between transformational leadership, work environment, and teacher performance. These findings emphasize that transformational leadership and a supportive work environment play an important role in enhancing job satisfaction, which subsequently improves teacher performance. This study supports transformational leadership theory and job satisfaction theory, which highlight satisfaction as a key factor in improving individual performance. The practical implication of this study is the importance of strengthening transformational leadership practices and creating a conducive work environment to enhance teacher satisfaction and performance sustainably.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Work Environment, Job Satisfaction, Teacher Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang diperoleh melalui kuesioner skala Likert 1–5 yang disebarkan kepada 152 guru sebagai responden. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sementara itu, lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja guru. Penelitian ini mendukung teori kepemimpinan transformasional dan teori kepuasan kerja yang menempatkan kepuasan sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu. Implikasi praktis penelitian ini adalah pentingnya penguatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kepuasan dan kinerja guru secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru.

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan suatu bangsa, karena melalui pendidikan kualitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan secara berkelanjutan. Pemerintah Indonesia terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, berakhlak mulia, cerdas, kreatif, mandiri, dan bertanggung jawab. Untuk mencapai tujuan tersebut, berbagai faktor pendukung perlu diperhatikan, antara lain kurikulum, sarana dan prasarana, pembiayaan, manajemen pendidikan, serta kualitas sumber daya manusia, khususnya guru.

Guru memiliki peran strategis dalam proses pendidikan karena berinteraksi langsung dengan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Kualitas guru sangat menentukan keberhasilan proses belajar mengajar dan pencapaian hasil belajar siswa. Menurut Darling-Hammond (2017), kualitas pengajaran guru berpengaruh langsung terhadap prestasi belajar siswa. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi salah satu prioritas utama dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kinerja guru tidak hanya dilihat dari kemampuan menyampaikan materi, tetapi juga mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, pengelolaan kelas, serta pengembangan profesional (Aslamiah, 2019; Kurniawan, 2020).

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Salah satu faktor penting adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin yang bertanggung jawab dalam mengarahkan, memotivasi,

dan memberdayakan guru agar mampu bekerja secara optimal. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan meningkatkan kinerja guru. Yukl (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga harus mampu menginspirasi dan membangun komitmen guru (Mulyasa, 2013).

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam dunia pendidikan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong inovasi serta perubahan positif dalam organisasi. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen dan kinerja anggota organisasi melalui visi yang jelas, dukungan, dan pemberdayaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Santoso et al., 2024; Mulyani & Wiarta, 2021).

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja guru. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas kerja. Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja individu. Hal ini didukung oleh Gibson et al. (2012) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang baik memungkinkan individu bekerja lebih efektif dan efisien.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Gading, 2015; Khofifah & Banin, 2023).

Namun demikian, pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dimediasi oleh faktor lain, salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaannya yang tercermin dari rasa senang, nyaman, dan terpenuhi dalam bekerja (Robbins & Judge, 2017; Hasibuan, 2021). Guru yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki motivasi tinggi, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya (Perie & Baker, 1997).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Fitriani dan Winarsih (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Sementara itu, Sari dan Wardani (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya bergantung pada faktor struktural, tetapi juga pada kondisi psikologis guru dalam bekerja.

Dalam konteks SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba, masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Keterbatasan fasilitas, kurangnya dukungan profesional, serta rendahnya motivasi kerja menjadi tantangan yang dihadapi. Data internal menunjukkan bahwa sebagian guru belum merasa puas

dengan kondisi kerja yang ada, yang berdampak pada rendahnya kinerja dan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan serta memberikan rekomendasi praktis bagi peningkatan kinerja guru, khususnya pada SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja Guru**

Kinerja guru merupakan aspek penting dalam pendidikan karena berkaitan langsung dengan keberhasilan pembelajaran. Kinerja diartikan sebagai hasil kerja dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Dalam konteks pendidikan, kinerja guru mencerminkan kemampuan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran serta menjalankan tanggung jawab profesionalnya (Supardi, 2016; Wibowo, 2016). Kinerja guru tidak hanya dilihat dari kuantitas, tetapi juga kualitas pelaksanaan tugas yang berdampak pada perkembangan peserta didik. Faktor yang memengaruhi kinerja guru meliputi kompetensi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja (Mulyasa, 2018). Indikator kinerja guru dalam penelitian ini mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, hubungan interpersonal, evaluasi, serta program remedial/pengayaan.

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja optimal melalui visi, nilai, dan hubungan interpersonal (Bass & Avolio, 1994). Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja guru. Dimensi kepemimpinan transformasional meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Robbins & Judge, 2017). Kepemimpinan ini mendorong guru untuk bekerja lebih inovatif, berkomitmen, dan produktif.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi fisik dan nonfisik di sekitar individu yang memengaruhi pelaksanaan tugas (Sedarmayanti, 2018). Dalam konteks sekolah, lingkungan kerja mencakup fasilitas, hubungan sosial, komunikasi, serta dukungan pimpinan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan kepuasan kerja guru (Robbins & Judge, 2022). Lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu fisik (sarana, ruang, kondisi kerja) dan nonfisik (hubungan kerja, komunikasi, dan suasana psikologis).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang muncul dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan (Robbins & Judge, 2022). Dalam pendidikan, kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja, penghargaan, serta hubungan sosial. Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator

(intrinsik) dan faktor higienis (ekstrinsik). Guru yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, komitmen, dan kinerja yang lebih baik.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan kinerja guru. Khofifah dan Banin (2023) menemukan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Fitriani (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Rahmi (2020) menegaskan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja guru, sedangkan Tatik (2023) menemukan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian lain juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru (Wote & Patalatu, 2019; Marzuki, 2022).

Meskipun demikian, masih terbatas penelitian yang mengkaji hubungan tersebut secara simultan dalam konteks SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba, sehingga penelitian ini memiliki nilai kebaruan kontekstual.

### **Kerangka Konseptual**

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Kepemimpinan yang inspiratif serta lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja guru. Selain itu, kepemimpinan dan lingkungan kerja juga dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja. Dengan demikian,

kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru.
- H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.
- H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.
- H5: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
- H7: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas. Desain kausal digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Desain kausal memungkinkan peneliti mengidentifikasi variabel eksogen, variabel intervening, dan variabel endogen secara sistematis berdasarkan model teoritis yang telah dibangun sebelumnya. Dalam pendekatan kuantitatif, proses penelitian dimulai dari penyusunan kerangka konseptual, perumusan hipotesis, pengukuran variabel, hingga pengujian empiris menggunakan analisis statistik untuk

menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian (Sanusi, 2014).

### **Ruang Lingkup dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini berada dalam bidang manajemen pendidikan dengan fokus pada analisis kinerja guru yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja melalui kepuasan kerja. Penelitian dilaksanakan pada SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa sekolah-sekolah tersebut menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja guru di tengah tuntutan perubahan pendidikan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan inovasi pembelajaran. Selain itu, berdasarkan pengamatan awal, masih ditemukan kondisi yang menunjukkan adanya variasi dalam kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja guru. Penelitian ini juga memiliki nilai penting karena belum ditemukan kajian yang secara khusus menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada seluruh SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba.

### **Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel eksogen, variabel intervening, dan variabel endogen. Variabel eksogen meliputi kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) dan lingkungan kerja (X2). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y1), sedangkan variabel endogen adalah kinerja guru (Y2). Klasifikasi ini disusun untuk menjelaskan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian yang dikembangkan.

### **Definisi Konseptual Variabel**

Kinerja guru dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta tanggung jawab profesional lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan (Supardi, 2016). Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang melampaui standar melalui pengembangan nilai, peningkatan kapasitas, dan perubahan cara pandang, dengan dimensi utama berupa pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Avolio, 1994). Lingkungan kerja diartikan sebagai keseluruhan kondisi fisik dan nonfisik di sekitar pegawai yang memengaruhi kenyamanan, kelancaran, dan kualitas pelaksanaan tugas (Sedarmayanti, 2017). Sementara itu, kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi atas karakteristik pekerjaan, yang tercermin dalam sejauh mana seseorang menyukai atau menikmati pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017).

### **Definisi Operasional Variabel**

Secara operasional, kinerja guru diukur melalui indikator kemampuan menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menjalin hubungan interpersonal, mengevaluasi hasil belajar siswa, serta melaksanakan program remedial dan pengayaan (Supardi, 2016). Kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan empat indikator, yaitu karisma atau pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan

perhatian individual (Bass & Avolio, 1994; Robbins & Judge, 2017). Lingkungan kerja diukur melalui aspek ruang kerja yang bersih dan nyaman, fasilitas kerja yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, komunikasi terbuka antara guru dan pimpinan, kondisi fisik lingkungan kerja, serta dukungan terhadap pengembangan profesional guru (Sedarmayanti, 2017). Kepuasan kerja diukur berdasarkan indikator pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, kepemimpinan, pengakuan, dan tanggung jawab (Robbins & Judge, 2017).

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diperoleh dari sumber primer dan sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada guru SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba. Adapun data sekunder digunakan sebagai data pendukung, seperti informasi jumlah guru, profil sekolah, dan dokumen lain yang relevan dengan penelitian. Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian dan dirancang untuk memperoleh data deskriptif sekaligus data inferensial dalam pengujian hipotesis. Seluruh item pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima poin, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Skala ini digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap

pernyataan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Penggunaan kuesioner tertutup dipilih karena memudahkan proses pengumpulan data, pengkodean jawaban, dan analisis statistik (Nazir, 2012).

### **Uji Instrumen Penelitian**

Kualitas instrumen diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat. Dalam pendekatan awal, validitas item dapat dilihat melalui korelasi antara skor item dan skor total, di mana item dinyatakan valid apabila koefisien korelasinya signifikan pada tingkat kepercayaan 95% atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2016). Selanjutnya, reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi internal instrumen. Instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's alpha minimal 0,70, yang menunjukkan bahwa item-item dalam konstruk memiliki tingkat keandalan yang baik dalam mengukur variabel penelitian (Arikunto, 2018; Nurgiyantoro, 2006). Dalam analisis SEM-PLS, reliabilitas juga diperkuat melalui nilai composite reliability.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba yang berjumlah 190 orang. Populasi tersebut dipilih karena guru merupakan subjek yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran serta memiliki keterkaitan langsung dengan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Penentuan jumlah sampel minimum menggunakan rumus Slovin

dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh jumlah minimum sebanyak 129 responden. Namun, dalam pelaksanaan penelitian, kuesioner disebarkan kepada seluruh populasi dan diperoleh 152 kuesioner yang kembali serta layak dianalisis. Dengan demikian, jumlah sampel akhir dalam penelitian ini adalah 152 responden. Jumlah tersebut telah melebihi batas minimum kebutuhan sampel, sehingga dinilai memadai untuk analisis statistik dan pengujian model penelitian.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling*. Teknik ini dipilih karena populasi tersebar di beberapa SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba dengan jumlah guru yang berbeda pada setiap sekolah. Melalui teknik ini, jumlah sampel pada masing-masing sekolah ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah guru yang ada, sehingga setiap sekolah memperoleh keterwakilan yang seimbang. Setelah proporsi ditentukan, responden dipilih secara acak, sehingga setiap guru memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel penelitian. Teknik ini digunakan untuk meningkatkan representativitas sampel terhadap populasi penelitian.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form. Kuesioner diberikan kepada guru yang menjadi responden penelitian dan disusun berdasarkan indikator setiap variabel. Variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah disusun berdasarkan teori Bass dan Avolio (1994), variabel lingkungan kerja mengacu pada Sedarmayanti (2017), variabel kepuasan kerja mengacu pada

Robbins dan Judge (2017), dan variabel kinerja guru mengacu pada Supardi (2016). Teknik pengumpulan data ini dipilih karena efisien, mudah diakses oleh responden, dan memungkinkan peneliti memperoleh data secara sistematis dari seluruh sekolah yang menjadi lokasi penelitian.

#### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban responden terhadap setiap indikator variabel penelitian. Analisis ini dilakukan dengan menghitung distribusi frekuensi, persentase, dan nilai rata-rata dari setiap item dan indikator untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Analisis inferensial dilakukan menggunakan SEM-PLS karena metode ini sesuai untuk menganalisis hubungan antarvariabel laten dalam model yang kompleks, terutama pada ukuran sampel yang relatif terbatas dan tanpa mensyaratkan distribusi data normal secara ketat (Ghozali & Latan, 2016). Dalam SEM-PLS, analisis dilakukan melalui pengujian outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, Cronbach's alpha, composite reliability, dan average variance extracted (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading factor di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50, sedangkan reliabilitas

konstruk dinyatakan baik apabila nilai Cronbach's alpha dan composite reliability melebihi 0,70 (Ghozali & Latan, 2016).

Selanjutnya, inner model digunakan untuk menguji hubungan struktural antarvariabel laten dalam model penelitian. Pengujian inner model dilakukan melalui nilai R-square ( $R^2$ ), path coefficient, effect size ( $f^2$ ), dan indirect effect. Nilai R-square digunakan untuk menunjukkan besarnya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Semakin besar nilai R-square, semakin baik kemampuan prediktif model. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan memperhatikan nilai t-statistic dan p-value. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Deskripsi Responden**

Deskripsi responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik guru yang menjadi subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga data yang diperoleh berbentuk angka dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Penelitian ini melibatkan 152 responden, yaitu guru pada SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan menggunakan

skala Likert 1–5. Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja. Adapun ringkasan karakteristik responden disajikan pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	22–30 tahun	33	21,71%
	31–40 tahun	86	56,58%
	41–50 tahun	25	16,45%
	51–63 tahun	8	5,26%
	Total	152	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki	54	35,53%
	Perempuan	98	64,47%
	Total	152	100%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	2	1,32%
	D3	2	1,32%
	S1	146	96,05%
	S2	2	1,32%
	Total	152	100%
Masa Kerja	1–5 tahun	69	45,39%
	6–10 tahun	59	38,82%
	11–15 tahun	14	9,21%
	>15 tahun	10	6,58%
	Total	152	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun, yaitu sebanyak 86 orang (56,58%), diikuti usia 22–30 tahun sebanyak 33 orang (21,71%), usia 41–50 tahun sebanyak 25 orang (16,45%), dan usia 51–63 tahun sebanyak 8 orang (5,26%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru berada pada usia produktif.

Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 98 orang (64,47%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 54 orang (35,53%). Hal ini menunjukkan bahwa guru pada SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba didominasi oleh perempuan.

Dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki pendidikan S1, yaitu sebanyak 146 orang (96,05%), sedangkan responden dengan pendidikan S2, D3, dan SMA/SMK masing-masing berjumlah 2 orang (1,32%). Kondisi ini

menunjukkan bahwa hampir seluruh guru telah memenuhi kualifikasi akademik minimal sarjana.

Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 1–5 tahun sebanyak 69 orang (45,39%), diikuti masa kerja 6–10 tahun sebanyak 59 orang (38,82%), masa kerja 11–15 tahun sebanyak 14 orang (9,21%), dan masa kerja lebih dari 15 tahun sebanyak 10 orang (6,58%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori masa kerja relatif produktif, sehingga dinilai cukup representatif untuk memberikan gambaran mengenai kondisi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru pada SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba.

### Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan dalam kuesioner memiliki tingkat validitas yang memadai sebelum dilakukan analisis lanjutan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Instrumen dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,344) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2016).

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel memiliki nilai korelasi yang memenuhi kriteria validitas. Untuk mempermudah interpretasi, hasil uji validitas disajikan dalam bentuk ringkasan pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Validitas Instrumen**

Variabel	Jumlah Item	Rentang Hitung	r r Tabel	Sig	Keterangan
Kinerja Guru (Y2)	21 item	0,384 – 0,766	0,344	0,000	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X1)	13 item	0,528 – 0,874	0,344	0,000	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	10 item	0,360 – 0,861	0,344	0,000	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	20 item	0,484 – 0,823	0,344	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki nilai *r* hitung yang lebih besar dari *r* tabel (0,344) serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian dinyatakan valid.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat dan representatif. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya menggunakan pendekatan SEM-PLS.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur variabel. Instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$  (Ghozali, 2016). Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

Cronbach's Alpha	Jumlah Item
0,927	64

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 10, diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,927,

yang berarti melebihi batas minimum 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan konsisten dan layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

### Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan penilaian responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (mean) pada setiap dimensi variabel berdasarkan jawaban responden. Ringkasan hasil analisis deskriptif disajikan pada Tabel 4 berikut.

**Tabel 4. Ringkasan Deskripsi Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi	Rata-rata	Kategori
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Karisma (Pengaruh ideal)	4,715	Sangat Tinggi
	Inspirasi	4,722	Sangat Tinggi
	Stimulasi intelektual	4,709	Sangat Tinggi
	Perhatian individual	4,624	Sangat Tinggi
	Rata-rata X1	4,692	Sangat Tinggi

Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan fisik	4,622	Sangat Tinggi
	Lingkungan nonfisik/sosial	4,637	Sangat Tinggi
	Rata-rata X2	4,631	Sangat Tinggi
Kepuasan Kerja (Y1)	Pekerjaan itu sendiri	4,714	Sangat Tinggi
	Hubungan dengan rekan kerja	4,677	Sangat Tinggi
	Kondisi kerja	4,632	Sangat Tinggi
	Kepemimpinan	4,626	Sangat Tinggi
	Pengakuan	4,572	Sangat Tinggi
	Tanggung jawab	4,675	Sangat Tinggi
	Rata-rata Y1	4,673	Sangat Tinggi
Kinerja Guru (Y2)	Menyusun RPP	4,714	Sangat Tinggi
	Melaksanakan pembelajaran	4,681	Sangat Tinggi
	Hubungan interpersonal	4,627	Sangat Tinggi
	Evaluasi pembelajaran	4,594	Sangat Tinggi
	Remedial/pengayaan	4,653	Sangat Tinggi
	Rata-rata Y2	4,619	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel penelitian berada pada kategori sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru berada pada kondisi yang sangat baik.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, dimensi inspirasi memiliki nilai rata-rata tertinggi (4,722), yang menunjukkan bahwa kepala sekolah dinilai sangat mampu memotivasi dan menginspirasi guru. Sementara itu, dimensi perhatian individual memiliki nilai relatif lebih rendah (4,624), meskipun tetap berada

dalam kategori sangat tinggi, yang mengindikasikan masih terdapat ruang peningkatan dalam perhatian personal kepada guru.

Pada variabel lingkungan kerja, dimensi lingkungan nonfisik/sosial memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dibandingkan lingkungan fisik. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan sosial, komunikasi, dan dukungan antarindividu di sekolah menjadi kekuatan utama dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Selanjutnya, pada variabel kepuasan kerja, dimensi pekerjaan itu sendiri memiliki nilai tertinggi (4,714), yang menunjukkan bahwa guru merasa bangga dan puas terhadap profesinya. Sebaliknya, dimensi pengakuan memiliki nilai relatif lebih rendah (4,572), yang mengindikasikan bahwa aspek penghargaan dan pengakuan masih perlu ditingkatkan.

Pada variabel kinerja guru, dimensi penyusunan RPP memiliki nilai rata-rata tertinggi (4,714), yang menunjukkan bahwa perencanaan pembelajaran merupakan kekuatan utama guru. Sementara itu, dimensi evaluasi pembelajaran memiliki nilai relatif lebih rendah (4,594), yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam aspek evaluasi dan pemberian umpan balik kepada siswa.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa kondisi kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru pada SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba sudah berada pada tingkat yang sangat baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

## Outer Model Convergent Validity

Uji *convergent validity* dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi yang tinggi. Dalam model reflektif, validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai outer loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila

memiliki nilai outer loading di atas 0,60 (Ghozali & Latan, 2016). Pengujian pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan SmartPLS 4.0.

Hasil pengujian outer loading untuk seluruh indikator disajikan pada Tabel 5 berikut.

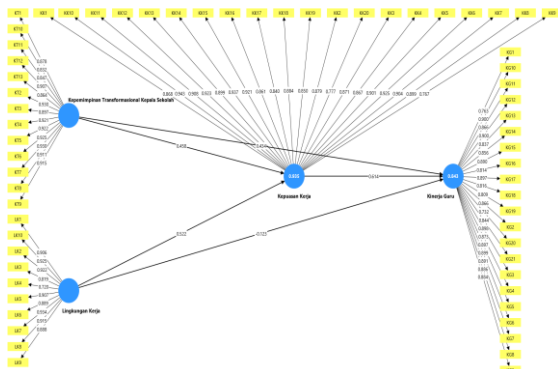
**Tabel 5. Hasil Outer Loading**

Indikator	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru	Lingkungan Kerja
Y2.1			0.763	
Y2.10			0.900	
Y2.11			0.866	
Y2.12			0.900	
Y2.13			0.837	
Y2.14			0.856	
Y2.15			0.890	
Y2.16			0.814	
Y2.17			0.897	
Y2.18			0.816	
Y2.19			0.809	
Y2.2			0.866	
Y2.20			0.732	
Y2.21			0.844	
Y2.3			0.898	
Y2.4			0.873	
Y2.5			0.897	
Y2.6			0.899	
Y2.7			0.891	
Y2.8			0.886	
Y2.9			0.884	
Y1.1		0.868		
Y1.10		0.943		
Y1.11		0.908		
Y1.12		0.923		
Y1.13		0.899		
Y1.14		0.937		
Y1.15		0.921		
Y1.16		0.861		
Y1.17		0.840		
Y1.18		0.884		
Y1.19		0.850		
Y1.2		0.879		
Y1.20		0.777		
Y1.3		0.871		
Y1.4		0.867		
Y1.5		0.901		
Y1.6		0.925		
Y1.7		0.904		
Y1.8		0.899		
Y1.9		0.767		
X1.1	0.878			

X1.10	0.832
X1.11	0.847
X1.12	0.907
X1.13	0.864
X1.2	0.930
X1.3	0.897
X1.4	0.921
X1.5	0.922
X1.6	0.925
X1.7	0.930
X1.8	0.911
X1.9	0.915
X2.1	0.906
X2.10	0.925
X2.2	0.922
X2.3	0.819
X2.4	0.720
X2.5	0.907
X2.6	0.889
X2.7	0.934
X2.8	0.915
X2.9	0.888

Sumber: Dikelola oleh peneliti, 2025

Berikut ini model struktural hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0.



**Gambar 1. Model Struktural**

Berdasarkan Tabel 5, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,60, dengan rentang nilai antara 0,720 sampai 0,943. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk laten yang diukurnya. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria convergent validity.

Secara keseluruhan, hasil pengujian ini menegaskan bahwa model pengukuran yang digunakan telah memiliki validitas konvergen yang baik. Oleh karena itu, tidak ada indikator yang perlu dieliminasi, dan seluruh indikator dapat dipertahankan untuk analisis lebih lanjut pada tahap pengujian *outer model* dan *inner model*.

### Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya, sehingga tidak terjadi tumpang tindih antar variabel. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai cross loading, di mana suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya (Supriyanto & Maharani, 2013).

Hasil uji *cross loading* disajikan pada Tabel 6 berikut.

**Tabel 6. Hasil Uji Discriminant Validity (Cross Loading)**

<b>Indikator</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Guru</b>	<b>Lingkungan Kerja</b>
Y2.1	0.603	0.640	0.763	0.591
Y2.10	0.816	0.828	0.900	0.824
Y2.11	0.795	0.801	0.866	0.784
Y2.12	0.795	0.790	0.900	0.744
Y2.13	0.732	0.759	0.837	0.697
Y2.14	0.732	0.743	0.856	0.724
Y2.15	0.813	0.821	0.890	0.770
Y2.16	0.742	0.730	0.814	0.713
Y2.17	0.808	0.799	0.897	0.761
Y2.18	0.750	0.757	0.816	0.714
Y2.19	0.703	0.698	0.809	0.676
Y2.2	0.729	0.778	0.866	0.719
Y2.20	0.675	0.669	0.732	0.663
Y2.21	0.820	0.826	0.844	0.798
Y2.3	0.818	0.847	0.898	0.819
Y2.4	0.839	0.836	0.873	0.810
Y2.5	0.845	0.833	0.897	0.791
Y2.6	0.787	0.792	0.899	0.761
Y2.7	0.840	0.813	0.891	0.777
Y2.8	0.793	0.807	0.886	0.808
Y2.9	0.794	0.806	0.884	0.791
Y1.1	0.833	0.868	0.773	0.837
Y1.10	0.885	0.943	0.863	0.890
Y1.11	0.854	0.908	0.808	0.866
Y1.12	0.870	0.923	0.816	0.895
Y1.13	0.829	0.899	0.823	0.866
Y1.14	0.881	0.937	0.858	0.882
Y1.15	0.862	0.921	0.810	0.858
Y1.16	0.813	0.861	0.780	0.824
Y1.17	0.809	0.840	0.760	0.804
Y1.18	0.847	0.884	0.850	0.815
Y1.19	0.842	0.850	0.803	0.792
Y1.2	0.879	0.879	0.839	0.856
Y1.20	0.754	0.777	0.709	0.805
Y1.3	0.825	0.871	0.818	0.806
Y1.4	0.824	0.867	0.825	0.809
Y1.5	0.873	0.901	0.812	0.856
Y1.6	0.885	0.925	0.839	0.882
Y1.7	0.856	0.904	0.816	0.868
Y1.8	0.851	0.899	0.810	0.872
Y1.9	0.706	0.767	0.614	0.769
X1.1	0.878	0.849	0.827	0.834
X1.10	0.832	0.797	0.729	0.852

X1.11	0.847	0.798	0.737	0.798
X1.12	0.907	0.854	0.813	0.854
X1.13	0.864	0.849	0.792	0.871
X1.2	0.930	0.881	0.823	0.866
X1.3	0.897	0.819	0.786	0.814
X1.4	0.921	0.865	0.856	0.854
X1.5	0.922	0.841	0.813	0.836
X1.6	0.925	0.893	0.826	0.867
X1.7	0.930	0.904	0.863	0.879
X1.8	0.911	0.878	0.816	0.863
X1.9	0.915	0.888	0.850	0.870
X2.1	0.871	0.859	0.804	0.906
X2.10	0.888	0.905	0.792	0.925
X2.2	0.838	0.864	0.819	0.922
X2.3	0.730	0.739	0.665	0.819
X2.4	0.619	0.613	0.537	0.720
X2.5	0.919	0.883	0.834	0.907
X2.6	0.849	0.851	0.766	0.889
X2.7	0.891	0.912	0.836	0.934
X2.8	0.864	0.901	0.810	0.915
X2.9	0.853	0.871	0.816	0.888

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Tabel 6, seluruh indikator memiliki nilai cross loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel laten secara tepat, sehingga memenuhi kriteria discriminant validity.

Untuk memperkuat hasil uji validitas konstruk, dilakukan pengujian Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50. Hasil perhitungan nilai AVE untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 7. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance
----------	------------------

	Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	0.808
Kepuasan Kerja	0.779
Kinerja Guru	0.739
Lingkungan Kerja	0.783

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Tabel 7, seluruh variabel memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan varians indikatornya.

Selain itu, pengujian validitas diskriminan juga mengacu pada kriteria Fornell–Larcker, yang menyatakan bahwa akar kuadrat AVE suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Dengan terpenuhinya nilai AVE pada seluruh

variabel, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki validitas konstruk yang baik dan seluruh variabel dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

### Uji Fornell–Larcker Criterion

Untuk menguji validitas diskriminan secara lebih lanjut, digunakan kriteria Fornell–Larcker,

yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk (Fornell & Larcker, 1981). Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 8. Hasil Fornell–Larcker Criterion**

Variabel	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru	Lingkungan Kerja
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	0.899			
Kepuasan Kerja	0.952	0.882		
Kinerja Guru	0.903	0.910	0.859	
Lingkungan Kerja	0.946	0.956	0.875	0.885

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Tabel 8, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk masih lebih kecil dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Kondisi ini terjadi pada seluruh variabel, yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja, kinerja guru, dan lingkungan kerja.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam model penelitian memiliki tingkat keterkaitan yang tinggi satu sama lain, sehingga validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell–Larcker belum sepenuhnya terpenuhi. Dengan demikian, meskipun indikator telah valid secara konvergen, diperlukan perhatian lebih lanjut terhadap potensi tumpang tindih antar konstruk dalam model penelitian.

### Composite Reliability

Composite Reliability (CR) digunakan untuk mengukur reliabilitas internal konstruk, yaitu tingkat konsistensi indikator dalam mengukur variabel laten. Dalam pendekatan SEM-

PLS, CR dinilai lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan kontribusi masing-masing indikator. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Composite Reliability  $> 0,70$  (Ghozali & Latan, 2016). Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 9. Nilai Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Hasil
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	0.980	0.982	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.985	0.986	Reliabel
Kinerja Guru	0.982	0.983	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.969	0.973	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Tabel 9, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas internal yang sangat baik.

Secara keseluruhan, variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja guru, dan lingkungan kerja terbukti konsisten

dalam mengukur konstruk masing-masing. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### Analisis Model Struktural (Inner Model)

#### Nilai R-Square ( $R^2$ )

Evaluasi model struktural dalam pendekatan Partial Least Squares (PLS) dilakukan dengan melihat nilai R-Square ( $R^2$ ) untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediksi model yang semakin baik (Hair et al., 2021). Hasil pengujian  $R^2$  disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 10. Nilai R-Square**

Variabel	R-square
Kepuasan Kerja	0.935
Kinerja Guru	0.843

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Tabel 10, nilai  $R^2$  untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,935 menunjukkan bahwa 93,5% variansi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat (substantial).

Sementara itu, nilai  $R^2$  untuk variabel kinerja guru sebesar 0,843 menunjukkan bahwa 84,3% variansi kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel dalam model. Nilai ini juga tergolong kuat (substantial).

Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini memiliki daya prediksi yang sangat baik, karena mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada variabel endogen, yaitu kepuasan kerja dan kinerja guru.

#### Effect Size ( $f^2$ )

Effect size ( $f^2$ ) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Nilai  $f^2$  diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35) (Hair et al., 2021). Hasil pengujian effect size disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 11. Uji F-Square (Effect Size)**

Hubungan Variabel	f-square
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah → Kinerja Guru	0.094
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah → Kepuasan Kerja	0.336
Kepuasan Kerja → Kinerja Guru	0.157
Lingkungan Kerja → Kinerja Guru	0.007
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0.437

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Tabel 11, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru memiliki effect size kecil (0,094), sedangkan terhadap kepuasan kerja tergolong sedang (0,336). Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru menunjukkan efek sedang (0,157).

Sementara itu, lingkungan kerja terhadap kinerja guru memiliki efek sangat kecil (0,007), namun terhadap kepuasan kerja menunjukkan efek besar (0,437), sehingga menjadi faktor paling dominan dalam model.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel mediasi, di mana lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui peningkatan kepuasan kerja.

### Uji Hipotesis (Path Coefficients & Indirect Effects)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis path coefficients untuk melihat pengaruh langsung dan indirect effects untuk

melihat pengaruh tidak langsung antar variabel. Kriteria pengujian didasarkan pada nilai t-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 12. Hasil Path Coefficients & Indirect Effects**

Hubungan antar Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Guru	0.434	3.040	0.002	Positif Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0.458	4.364	0.000	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Guru	0.614	3.570	0.000	Positif Signifikan
Lingkungan Kerja → Kinerja Guru	-0.123	0.899	0.369	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0.522	5.055	0.000	Positif Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Guru	0.281	-	0.006	Positif Signifikan
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Guru	0.231	-	0.005	Positif Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Tabel 12, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, yang menunjukkan peran penting variabel ini dalam meningkatkan kinerja.

Sebaliknya, lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, namun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru bersifat tidak langsung.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Dengan demikian, seluruh hipotesis diterima, kecuali pengaruh langsung

lingkungan kerja terhadap kinerja guru yang dinyatakan tidak signifikan.

### Pembahasan

#### Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja berada pada kategori baik, sedangkan kinerja guru dan kepuasan kerja berada pada kategori sangat tinggi. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah tercermin melalui kemampuan memberikan keteladanan, motivasi, inspirasi, serta perhatian terhadap kebutuhan guru. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mampu menjalankan fungsi kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Temuan ini sejalan dengan teori Bass dan Riggio yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perubahan positif

dalam organisasi melalui pengaruh nilai, visi, dan hubungan interpersonal.

Lingkungan kerja yang berada pada kategori baik juga mencerminkan kondisi fisik dan nonfisik yang mendukung, seperti fasilitas yang memadai dan hubungan kerja yang harmonis. Hal ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja. Sementara itu, tingginya kinerja guru menunjukkan bahwa guru mampu melaksanakan tugas profesional secara optimal. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Wibowo; Aydin et al.) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kombinasi antara kemampuan individu dan dukungan organisasi.

Kepuasan kerja guru yang sangat tinggi menunjukkan bahwa guru memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan teori Herzberg yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian. Dengan demikian, kondisi ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja telah mampu menciptakan kepuasan dan kinerja yang optimal.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Kepala sekolah yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan perhatian individual akan membuat guru merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini

mendorong munculnya kepuasan kerja yang tinggi.

Temuan ini sejalan dengan teori Bass dan Riggio yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja melalui hubungan interpersonal yang kuat dan pemberdayaan individu. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya oleh Leithwood dan Jantzi serta Gumus et al. yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dalam konteks pendidikan.

Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru. Hal ini menunjukkan pentingnya peran kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Guru yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, komitmen, dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Temuan ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja individu. Selain itu, teori Herzberg juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong individu untuk bekerja lebih optimal. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Aydin et al. dan Shah et al. yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan profesionalisme.

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus

diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja guru, karena berfungsi sebagai pendorong internal yang memengaruhi perilaku kerja.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja dinilai baik, faktor tersebut belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja guru.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Chandrasekar yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi lebih berperan dalam membentuk sikap kerja dan kepuasan individu. Dengan kata lain, lingkungan kerja berfungsi sebagai faktor pendukung, bukan faktor utama yang menentukan kinerja.

Dalam konteks penelitian ini, lingkungan kerja lebih berperan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Guru yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman akan merasa puas, dan kepuasan inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun sosial, mampu menciptakan rasa nyaman, aman, dan dihargai bagi guru.

Temuan ini sejalan dengan teori Sedarmayanti yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Saragih dan beberapa studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa

lingkungan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik.

Dengan demikian, semakin baik kondisi lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis guru.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Leithwood dan Jantzi yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja melalui faktor psikologis seperti kepuasan kerja dan motivasi. Guru yang merasa dihargai dan didukung akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Temuan ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja melalui sikap dan kepuasan individu. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja.

Dengan demikian, lingkungan kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme perantara. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru perlu dilakukan dengan memperhatikan lingkungan kerja sekaligus meningkatkan kepuasan kerja guru.

## **PENUTUP**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa secara deskriptif kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja berada pada kategori sangat baik, sedangkan kinerja guru dan kepuasan kerja guru berada pada kategori sangat tinggi. Kepemimpinan transformasional tercermin melalui kemampuan kepala sekolah dalam menyampaikan visi secara jelas, memberikan keteladanan, memotivasi guru, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan profesional. Lingkungan kerja juga menunjukkan kondisi yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, seperti fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, dan komunikasi yang efektif. Kinerja guru yang tinggi tercermin dari kemampuan melaksanakan tugas pembelajaran secara optimal, sementara kepuasan kerja guru

menunjukkan adanya persepsi positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Secara inferensial, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sementara itu, lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, namun memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja guru, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja sama-sama memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka beberapa saran dapat disampaikan. Bagi institusi sekolah, khususnya SMP Swasta Katolik se-Kota Lewoleba, perlu memprioritaskan peningkatan kualitas lingkungan kerja, mengingat lingkungan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja guru. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui perbaikan aspek fisik seperti kenyamanan ruang kerja, sarana prasarana, kebersihan, dan keamanan, serta aspek nonfisik seperti hubungan kerja, komunikasi, dan iklim kerja yang

kondusif. Selain itu, pihak sekolah juga perlu meningkatkan kepuasan kerja guru secara berkelanjutan melalui kebijakan yang mendukung kesejahteraan, pemberian penghargaan atas kinerja, serta pengembangan profesional guru. Penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah juga perlu terus diperkuat melalui gaya kepemimpinan yang inspiratif, partisipatif, dan memberikan perhatian individual kepada guru, sehingga dapat menciptakan hubungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja. Kebijakan peningkatan mutu pendidikan juga diharapkan tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis guru sebagai bagian penting dalam pengelolaan sekolah.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja guru, seperti motivasi kerja, kompetensi, komitmen organisasi, atau budaya organisasi, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat perubahan kepuasan kerja dan kinerja guru dari waktu ke waktu. Penggunaan metode kualitatif atau mixed methods juga dapat dipertimbangkan untuk menggali pengalaman guru secara lebih mendalam. Objek penelitian juga dapat diperluas ke jenjang pendidikan lain atau konteks sekolah yang berbeda, baik negeri maupun swasta, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang lebih luas bagi pengembangan manajemen pendidikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Adam, A. (2022). *Manajemen kinerja dalam organisasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Arifin, F., & Junadi, R. (2024). Pengaruh

gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di sekolah menengah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Indonesia*.

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktis*. Jakarta: Bina Aksara.
- Aslamiah, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di SMP Negeri. *Jurnal Pendidikan*.
- Aziizah, R. D. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja. *Industrial Engineering Journal*, 7(2), 18–24.
- Barnawi, & Arifin, Z. (2017). *Manajemen kinerja guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Darling-Hammond, L. (2017). *Empowered educators: How high-performing systems shape teaching quality around the world*. Jossey-Bass.
- Danang, S. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Darmadi, H. (2018). *Pengembangan profesi guru dan kinerja guru profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Erjati, A. (2017). *Magnet kepemimpinan*

- kepala madrasah terhadap kinerja guru. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode penelitian manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro Press.
- Fitriani, F. (2023). Hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(2), 45–58.
- Gading. (2015). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SMP 16 Semarang. (Tesis). Universitas Negeri Semarang.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan SmartPLS* (3rd ed.). Semarang: UNDIP.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hermawan, R., & Gunawan, I. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 45–56.
- Khofifah, M., & Al-Banin, M. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 13(1), 45–55.
- Kurniawan, A. (2020). *Kepemimpinan pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kurniawan, T. (2020). Hubungan kinerja guru dengan motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(1), 78–88.
- Marzuki, A. G. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di era digital. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 5(2), 115–126.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout and work engagement: The role of workplace conditions*. Annual Review of Psychology.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi guru profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyani, N. M. H., & Wirata, I. W. (2020). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran*, 4(1), 1–10.
- Nasir, M. (2012). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2014). *Kinerja guru*. Jakarta:

- Raja Grafindo Persada.
- Supardi. (2016). *Kinerja guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tatik, S. R. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 10(2), 155–165.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wote, A. Y. V., & Patalatu, J. S. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, 3(4), 455–461.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.