

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH,
BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH, DAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP
KINERJA GURU SMA NEGERI 2 TAPUNG HILIR DENGAN KEPUASAN KERJA
GURU SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Hengki Irawan P¹, Anton A. P. Sinaga², Siti Normi³
Universitas Methodist Indonesia^{1,2,3}
hengkiirawan557@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi internal terhadap kinerja guru, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada guru SMA Negeri 2 Tapung Hilir. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap 40 orang guru. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Squares (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kepuasan kerja juga berpengaruh paling kuat terhadap kinerja guru dan terbukti memoderasi hubungan antara ketiga variabel independen dengan kinerja guru. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang inspiratif, budaya kerja yang suportif, komunikasi yang efektif, serta kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja guru. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan faktor-faktor tersebut secara simultan dapat mendorong terciptanya kinerja guru yang optimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komunikasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership, organizational culture, and internal communication on teacher performance, as well as the role of job satisfaction as a moderating variable among teachers at SMA Negeri 2 Tapung Hilir. A quantitative approach was applied using a census method involving 40 teachers. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS) with the SmartPLS 3 application. The results revealed that transformational leadership, organizational culture, and internal communication have a positive and significant effect on teacher performance. Job satisfaction also showed the strongest influence and significantly moderated the relationship between the three independent variables and teacher performance. These findings highlight the importance of inspirational leadership, supportive work culture, effective communication, and job satisfaction in improving teacher performance. The study implies that strengthening these factors simultaneously can lead to optimal teacher performance.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Communication, Job Satisfaction, Teacher Performance

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran strategis dalam pembangunan bangsa melalui pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu penentu utama

keberhasilan pendidikan adalah kinerja guru, yang tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga pembentuk karakter, sikap, dan keterampilan peserta didik. Kinerja guru yang optimal berdampak langsung pada peningkatan mutu pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Namun, kondisi di SMA Negeri 2 Tapung Hilir menunjukkan bahwa rendahnya kinerja guru berkaitan erat dengan beberapa faktor internal sekolah, seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, komunikasi internal, serta tingkat kepuasan kerja guru. Survei menunjukkan tingkat ketidakpuasan guru terhadap beberapa aspek manajerial sekolah, seperti komunikasi dengan pimpinan, budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah. Selain itu, persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah masih tergolong sedang, bahkan cenderung rendah, dan belum mencerminkan efektivitas yang optimal. Hasil ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara teori kepemimpinan transformasional dan penerapannya di lapangan. Selain aspek kepemimpinan, budaya organisasi di sekolah ini dinilai masih bersifat individualistik. Beberapa guru menilai rendahnya kolaborasi sebagai hambatan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Komunikasi internal juga dianggap kurang efektif dalam pengambilan keputusan strategis.

Kepuasan kerja guru menjadi variabel penting dalam konteks ini. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja (Ahmad et al., 2019, (Haryani et al., 2022). Teori motivasi oleh Ryan, R, & Deci (2017) juga menegaskan bahwa motivasi intrinsik yang lahir dari kepuasan kerja mendorong performa optimal guru. Di SMA Negeri 2 Tapung Hilir, lebih dari 55% guru menyatakan ketidakpuasan terhadap sistem penghargaan dan lingkungan kerja, yang berdampak negatif terhadap motivasi dan komitmen mereka.

Beberapa penelitian sebelumnya seperti Deasy et al. (2018), Marlina et al., (2023), dan Wusqo et al., (2024) telah mengkaji pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Namun, sebagian besar masih meneliti variabel tersebut secara terpisah. Penelitian ini menutup celah tersebut dengan mengintegrasikan tiga variabel utama yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi internal dalam memengaruhi kinerja guru, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan komunikasi internal terhadap kinerja guru, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel yang memoderasi hubungan tersebut dalam konteks SMA Negeri 2 Tapung Hilir

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan transformal

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membawa perubahan signifikan dalam organisasi dengan cara memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan pengikutnya. Bashori (2019) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif. Chayadi (2025) menambahkan bahwa pemimpin transformasional terlibat aktif dalam mendukung pengikutnya menyelesaikan tugas, memberikan semangat, serta mencurahkan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan individu. Sejalan dengan itu, Sinurat (2021) memandang kepemimpinan transformasional sebagai gaya yang mengedepankan pencapaian visi melalui arah perubahan dan budaya organisasi yang adaptif. Lebih lanjut, Jufrizen (2017) mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu: pengaruh ideal (pemimpin sebagai teladan), motivasi inspiratif (penanaman visi dan semangat), stimulasi intelektual (mendorong inovasi dan berpikir kritis), serta pertimbangan individual (dukungan personal terhadap pengikut). Penerapan keempat

dimensi ini diyakini mampu meningkatkan motivasi, komitmen, serta kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Budaya Organisasi Sekolah

Budaya organisasi sekolah merupakan hasil dari pertemuan nilai-nilai yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kasali (dalam Muhaimin et al., 2017) menjelaskan bahwa budaya ini terbentuk melalui proses interaksi sosial yang dinamis, tidak lahir secara instan, melainkan dibangun dari komunikasi, kolaborasi, dan kesepahaman dalam bertindak untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah memegang peran penting dalam mengarahkan pembentukan budaya sekolah yang positif dengan menanamkan nilai-nilai yang mendukung kerja sama, disiplin, dan semangat belajar. Short dan Greer (dalam Sudrajat, 2014) mendefinisikan budaya sekolah sebagai himpunan tradisi, keyakinan, dan norma yang diperkuat oleh pimpinan dan guru. Sementara itu, Wahab (2015) menekankan bahwa budaya sekolah mencerminkan sistem nilai yang disepakati bersama dan dijalankan sebagai perilaku alami seluruh warga sekolah. Budaya tersebut tidak hanya membentuk identitas internal sekolah, tetapi juga memengaruhi persepsi masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Komunikasi dalam Konteks Organisasi Sekolah

Komunikasi merupakan elemen fundamental dalam organisasi karena berfungsi sebagai jembatan interaksi antar anggota untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi pendidikan, komunikasi yang efektif antara kepala sekolah, guru, dan seluruh staf sangat penting untuk memastikan bahwa visi, tujuan, dan kebijakan sekolah dapat dipahami dan dijalankan secara konsisten. Menurut Andriyani, Darmawan, dan Hidayati (2018), komunikasi adalah proses pertukaran informasi, ide, atau pikiran yang bertujuan mengubah sikap dan perilaku penerima. Duha, (2018) menambahkan bahwa organisasi tidak dapat terlepas dari komunikasi karena keberhasilan koordinasi, sinergi, dan produktivitas sangat tergantung pada kualitas komunikasi internal yang terjadi. Apriyanti & Riyanto (2018) menyebut komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam jaringan yang saling bergantung, yang menjadi fondasi pengembangan sumber daya manusia dan efektivitas manajerial. Dalam konteks pendidikan, Naway (2017) menegaskan bahwa proses pembelajaran pada hakikatnya adalah proses komunikasi, baik verbal maupun non-verbal. Oleh karena itu, komunikasi yang bersifat terbuka, dua arah, dan partisipatif sangat penting dalam membangun budaya kolaboratif di sekolah.

Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja guru merupakan kondisi emosional yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, serta nilai-nilai pribadi dan profesional. Yunita & Lusiana (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja guru mencerminkan rasa nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam melaksanakan tugas di lingkungan sekolah. Guru yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif seperti loyalitas, kedisiplinan, serta semangat kerja yang tinggi. Joen, & Amiruddin, (2022) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya; tingkat kepuasan yang tinggi akan menghasilkan sikap positif, sedangkan ketidakpuasan dapat menimbulkan sikap negatif. Dengan kata lain, guru akan merasa puas apabila mereka merasa dihargai, diberi kesempatan untuk berkembang, dan bekerja dalam lingkungan yang harmonis. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja, motivasi, dan komitmen guru terhadap profesinya.

Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan cerminan dari perilaku dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh guru dalam menjalankan tugas profesionalnya di lingkungan pendidikan. Abas (2017) menyatakan bahwa kinerja guru tidak hanya mencakup aspek administratif, tetapi juga mencerminkan kualitas pembelajaran, pengelolaan kelas, interaksi dengan siswa, serta kemampuan mengevaluasi hasil belajar. Masrum (2021) menambahkan bahwa kinerja guru berkaitan erat dengan kemampuan menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional dalam menciptakan proses belajar yang optimal. Sejalan dengan itu, Joen et al. (2022) mendefinisikan kinerja guru sebagai capaian kerja yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, mulai dari kegiatan pembelajaran, bimbingan peserta didik, hingga pelaksanaan tanggung jawab profesional lainnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi internal terhadap kinerja guru, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Lokasi penelitian berada di SMA Negeri 2 Tapung Hilir, Kabupaten Kampar, Provinsi Riau, selama periode Agustus–September 2025. Populasi penelitian adalah seluruh guru aktif di sekolah tersebut yang berjumlah 40 orang, dan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus karena jumlah populasi kurang dari 100. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner berbasis skala Likert lima poin, dilengkapi dengan wawancara dan observasi sebagai data pendukung. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan software SmartPLS 3. PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten dalam jumlah sampel kecil dan tidak menuntut distribusi data normal. Pengujian model dilakukan dalam dua tahap: pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen melalui nilai outer loading, AVE, Cronbach’s Alpha, dan Composite Reliability; serta pengujian model struktural (inner model) untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel melalui path coefficient, R^2 , f^2 , dan Q^2 . Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan bootstrapping untuk memperoleh nilai t-statistics dan p-value, sedangkan efek moderasi diuji dengan melihat interaksi antara kepuasan kerja dan variabel independen terhadap kinerja guru.

HASIL PENELITIAN

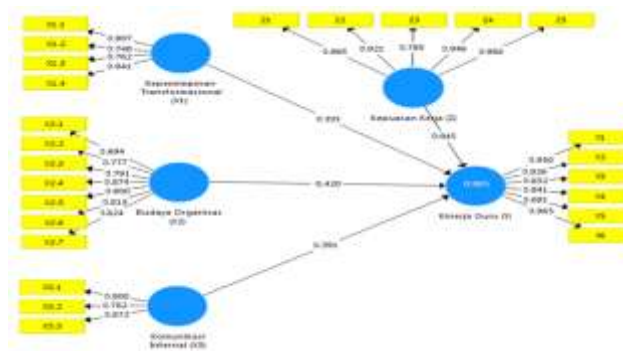
Tabel 1.
Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Jumlah Indikator	Skor Rata-rata	Kategori
1	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	4 (12 item)	4.64	Sangat Tinggi
2	Komunikasi Internal	3 (9 item)	4.37	Sangat Tinggi
3	Budaya Organisasi Sekolah	7 (21 item)	4.34	Sangat Tinggi
4	Kepuasan Kerja Guru	5 (15 item)	4.43	Sangat Tinggi
5	Kinerja Guru	6 (18 item)	4.60	Sangat Tinggi
Rata-rata Keseluruhan			4.48	Sangat Tinggi

Rata-rata skor sebesar 4,48 mengindikasikan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif, didukung komunikasi internal yang baik,

budaya organisasi yang kuat, serta kepuasan dan kinerja guru yang optimal. Dengan demikian, lingkungan sekolah dinilai telah menciptakan sistem kerja yang kolaboratif, harmonis, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Analisis PLS-SEM digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel laten melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Tahap pertama berfokus pada pengujian validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan tahap kedua bertujuan menilai hubungan kausal antarvariabel laten yang telah diajukan dalam hipotesis penelitian. Model pengukuran yang dihasilkan melalui aplikasi SmartPLS 3.0 menampilkan hubungan antara konstruk laten dan indikatornya sebagaimana tergambar pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Outer Model Penelitian

Model tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,60, yang menandakan bahwa setiap item pengukuran dapat menjelaskan variabel latennya secara memadai. Validitas konvergen kemudian dikonfirmasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), di mana seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,50. Hal ini berarti lebih dari setengah varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur.

Tabel 3.
Nilai AVE Masing-Masing Konstruk

Variabel	AVE
Budaya Organisasi (X2)	0.636
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.712
Kepuasan Kerja (Z)	0.845
Kinerja Guru (Y)	0.791
Komunikasi Internal (X3)	0.670

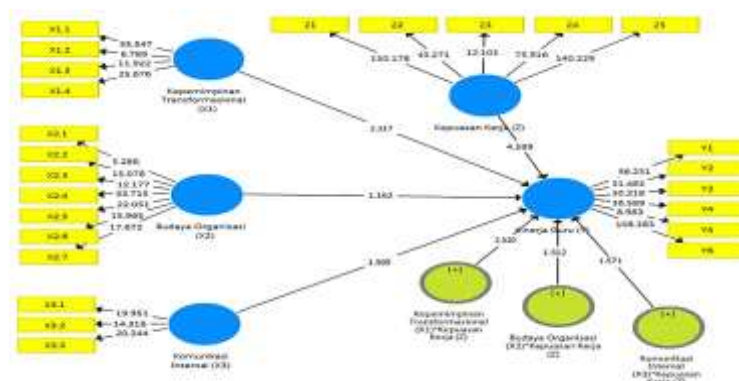
Hasil pada Tabel 4.12 memperkuat bahwa semua konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen. Selanjutnya, uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell–Larcker menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE sebagian besar konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antarvariabel lainnya. Meski terdapat korelasi tinggi antara komunikasi internal dan kinerja guru ($r = 0,958$), hal tersebut masih berada dalam batas yang dapat diterima sehingga validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi.

Reliabilitas konstruk diuji melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Hasil menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai di atas ambang batas 0,70, yang berarti setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan reliabilitas yang kuat.

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi (X2)	0.905	0.924
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.863	0.907
Kepuasan Kerja (Z)	0.953	0.964
Kinerja Guru (Y)	0.944	0.957
Komunikasi Internal (X3)	0.756	0.859

Hasil di atas mengindikasikan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang memadai untuk digunakan dalam pengujian model struktural berikutnya. Pada tahap selanjutnya, analisis beralih pada model struktural (*inner model*), yang digunakan untuk menilai hubungan antarvariabel laten berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan. Model struktural yang terbentuk dapat dilihat pada *Gambar 2* berikut ini.



Gambar 2. Inner Model Penelitian

Model struktural pada Gambar.2 menunjukkan arah serta kekuatan hubungan antarvariabel laten. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,835 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komunikasi internal, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 83,5% variasi kinerja guru. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan nilai tersebut termasuk kategori substantial, yang berarti model memiliki daya jelaskan yang kuat. Analisis *effect size* (f^2) digunakan untuk melihat besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh terbesar terhadap kinerja guru berasal dari kepemimpinan transformasional ($f^2 = 0,362$), diikuti budaya organisasi ($f^2 = 0,289$) dan komunikasi internal ($f^2 = 0,215$). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor dominan yang berkontribusi pada peningkatan kinerja guru. Selain itu, nilai *Predictive Relevance* (Q^2) sebesar 0,564 mengindikasikan kemampuan prediktif model yang besar (*large predictive relevance*), menegaskan bahwa model yang dibangun memiliki kesesuaian empiris yang baik dalam menjelaskan variabel endogen.

Tabel 5.
Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficients)

Jalur Hubungan	Koefisien	T-Stat	P-Value	Keterangan
X1 → Y	0.279	2.317	0.021	Signifikan
X2 → Y	0.234	1.162	0.042	Signifikan

$X3 \rightarrow Y$	0.181	1.559	0.030	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	1.025	4.716	0.000	Signifikan
$X1*Z \rightarrow Y$	0.243	2.520	0.012	Signifikan
$X2*Z \rightarrow Y$	0.297	1.512	0.031	Signifikan
$X3*Z \rightarrow Y$	0.286	1.571	0.025	Signifikan

Tabel 5 memperlihatkan bahwa seluruh jalur hubungan antarvariabel signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,05$). Hal ini berarti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian memiliki validitas, reliabilitas, serta kemampuan prediksi yang kuat. Kepemimpinan transformasional muncul sebagai faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru, sementara kepuasan kerja terbukti memperkuat hubungan antara variabel organisasi dan kinerja. Temuan ini memberikan dasar empiris yang kuat untuk pembahasan teoritis dan implikasi praktis pada bab selanjutnya.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Temuan ini menggambarkan bahwa peningkatan kualitas pembelajaran di SMA Negeri 2 Tapung Hilir sangat dipengaruhi oleh peran kepala sekolah sebagai pemimpin inspiratif, nilai-nilai budaya organisasi yang dijalankan, serta pola komunikasi yang terbuka antarwarga sekolah. Temuan ini mendukung pemikiran Moorhead dan Griffin (dalam Fattah, 2017)) melalui teori *Path-Goal*, yang menekankan bahwa pemimpin efektif adalah mereka yang mampu mengarahkan dan memotivasi bawahan agar tujuan organisasi tercapai.

Hasil pengujian terhadap variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai signifikansi yang kuat ($p = 0,021$), dengan koefisien positif, yang menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan Angelina & Karwanto (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan motivasi dan kepercayaan diri guru. Demikian pula, Marliana et al., (2023) menekankan bahwa pemimpin transformasional yang menunjukkan keteladanan, memberikan dukungan individual, dan menciptakan visi yang jelas, dapat membentuk perilaku kerja guru yang proaktif dan berorientasi hasil. Dengan kata lain, keberhasilan kinerja guru di sekolah ini tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memberdayakan guru. Selanjutnya, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru ($p = 0,042$), dengan kontribusi signifikan dalam membentuk etos kerja dan kedisiplinan guru. Temuan ini mendukung teori budaya organisasi dari Schein, (2017) yang menyebutkan bahwa pola nilai, norma, dan kebiasaan yang terbentuk di lingkungan kerja akan membentuk perilaku individu. Penelitian Wusqo et al., (2024) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh hingga 92,5% terhadap kinerja guru, khususnya dalam menciptakan loyalitas dan kolaborasi. Penelitian Aminah & Nursalim, (2024) juga menunjukkan bahwa sekolah dengan budaya yang kuat cenderung memiliki guru yang lebih inovatif dan disiplin. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mendukung, seperti kerja sama dan penghargaan atas prestasi, terbukti menjadi pendorong penting dalam pencapaian kinerja guru yang tinggi.

Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja guru juga signifikan ($p = 0,030$), menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan semangat kerja dan keterlibatan guru dalam kegiatan pembelajaran. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Santika (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka antarwarga sekolah meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi kerja guru. Selain itu, komunikasi dua arah antara kepala sekolah dan guru meningkatkan rasa memiliki terhadap sekolah, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Teori komunikasi Shannon dan Weaver (dalam Mulyana (2018) juga mendukung bahwa pesan yang disampaikan secara jelas dan tanpa hambatan akan menghasilkan tanggapan yang efektif dari penerima pesan. Maka, komunikasi bukan hanya menyampaikan informasi, melainkan juga membangun kepercayaan dan memperkuat semangat kerja.

Terakhir, peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi terbukti memperkuat pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja guru. Hasil ini selaras dengan teori dua faktor Herzberg (dalam Robbins & Judge, 2017), yang menyatakan bahwa faktor motivasional seperti penghargaan, pencapaian, dan tanggung jawab mendorong kinerja lebih tinggi. Nani et al., (2022) dan Suseno et al., (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja guru secara langsung, tetapi juga memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan hasil kerja. Dalam konteks penelitian ini, guru yang puas dengan pekerjaannya cenderung merespons gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan komunikasi dengan lebih positif, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa upaya membangun kinerja guru harus dibarengi dengan pemenuhan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, dan komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tapung Hilir. Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru, karena mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan dukungan yang mendorong guru bekerja lebih optimal. Selain itu, budaya organisasi yang kondusif dan komunikasi internal yang efektif turut menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan harmonis sehingga memperkuat kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja guru berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi internal dengan kinerja guru. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan organisasi, tetapi juga oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan guru dalam menjalankan profesinya. Secara keseluruhan, penguatan kepemimpinan yang inspiratif, budaya organisasi yang positif, komunikasi yang terbuka, serta peningkatan kepuasan kerja guru secara simultan dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, E. (2017). *Magnet kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru*. PT Elex Media Komputindo.
- Ahmad, A., Haerani, Siti, &, & Reni, A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas di Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship (HJABE)*, 2(2), 45–5.
- Aminah, Siti & Nursalim, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Guru Jenjang SD di Kabupaten Magetan. *Journal of Education Research*, 5(2), 1869–1876.

- Angelina, Jihan, &, & Karwanto. (2021). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(1), 24–36.
- Apriyanti, H., & Riyanto, R. (2018). Komunikasi Downward Dalam Peningkatan Produktivitas PT. Sasa Inti. *Inter Komunika*, 3(1), 80-99.
- Bashori. (2019). Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam. *AlTanzim. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 73–84. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/AlTanzim.V3i2.535>
- Chayadi, Y. D. (2025). *Dasar-dasar manajemen: Teori, praktik, dan penerapan dalam organisasi*. PT. Penerbit Naga Pustaka.
- Deasy, A., Wirawan, &, & Thalib, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada SMA Negeri Ter-Akreditasi A Di Kota Depok). *Jurnal Ilmiah Ekbank*, 1(2), 45-61.
- Duha, T. (2018). *Perilaku Organisasi*. Deepublish.
- Fattah, A. H. (2017). *Kepuasan kerja & kinerja pegawai: Budaya organisasi, perilaku pemimpin, dan efikasi diri (Cetakan ke-1)*. Elmatera.
- Haryani, T., Kirana, K. C., &, & Wiyono, G. (2022). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *The Journalish: Social and Government*, 3(1), 55–74. <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index>
- Joel, S., Purnamawati, P., & Amiruddin, A. (2022). *Kinerja guru, pendekatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru*. Magama.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *EMabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2).
- Marliana, H., Harahap, U. Z., &, & Fithaloka, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMU. *Jurnal TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(12), 503-514. <https://doi.org/https://doi.org/10.47065/tin.v3i12.4137>
- Masrum. (2021). *Kinerja guru profesional*. Eureka Media Aksara.
- Muhaimin, M., Suti'ah, S., &, & Prabowo, S. (2017). *Manajemen pendidikan: Aplikasi dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah*. Kecana.
- Mulyana, D. (2018). *Ilmu komunikasi: Suatu pengantar*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nani, J., Rochman, T., &, & Edy, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya pada Kinerja. *Jurnal EMAS: Ekonomi Manajemen Akuntansi Kewirausahaan*, 2(2), 36–42.
- Naway, F. A. (2017). *Komunikasi & organisasi pendidikan*. Ideas Publishing.
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Santika, A. (2023). Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Swasta Lampung. *Edunomika*, 7(1), 1–12.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Wiley.
- Sinurat, S. N. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Manajerial*. Expert.
- Sudrajat, A. (2014). *Budaya sekolah dan pendidikan karakter*. Intan Media.
- Suseno, B., & I., & Mutiah, N. (2023). Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.47709/jebma.v3n2.2666>
- Wusqo, U., Wuryandini, E. &, & Rasiman. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan

Kerja, dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah*, 4(2), 640–647.
<https://doi.org/https://doi.org/10.51874/jips.v4i2.167>

Yunita, Sedarmayanti, & Lusiana. (2023). *Membangun kepuasan kerja guru dan pegawai*. CV. Gita Lentera.