

Peran Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru pada SMK Negeri di Kabupaten Konawe

INFO PENULIS	INFO ARTIKEL
Nurmiati Universitas Halu Oleo Nurmiatikendari484@gmail.com +6285298261611	ISSN: 2963-8933 Vol. 5, No. 3 Oktober 2026 http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajpp
Sudirman Zaid Universitas Halu Oleo sudirmanzaid@gmail.com +6281243601315	
Endro Sukotjo Universitas Halu Oleo endrosukoco@gmail.com +628114008787	
Usman Universitas Halu Oleo Usman.feb@uho.ac.id +6282216555868	

© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi:

Nurmiati, Zaid. S., Sukotjo, E., & Usman. (2026). Peran Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru pada SMK Negeri di Kabupaten Konawe. *Arus Jurnal Psikologi dan Pendidikan (AJPP)*, 5(3), 2736-2750.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasional dan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMK Negeri di Kabupaten Konawe. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional. Populasi sekaligus sampel penelitian terdiri atas 95 guru pada SMKN 1 Konawe, SMKN 3 Konawe, dan SMKN 6 Konawe dengan teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1–5 dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan. Kedua gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transformasional dan instruksional terhadap kinerja guru, sedangkan motivasi kerja tidak terbukti memediasi kedua hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting dalam menerjemahkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi peningkatan kinerja guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Instruksional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru.

Abstract

This study aims to analyze the role of work motivation and job satisfaction as mediating variables in the influence of principals' transformational and instructional leadership on teacher performance at State Vocational High Schools in Konawe Regency. This quantitative study employed a cross-sectional design. The population and sample consisted of 95 teachers from SMKN 1 Konawe, SMKN 3 Konawe, and SMKN 6 Konawe selected using total sampling. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The results show that transformational and instructional leadership have positive and significant effects on work motivation and job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on teacher performance, whereas work motivation has no significant effect. Neither leadership style has a significant direct effect on teacher performance. Job satisfaction fully mediates the effects of transformational and instructional leadership on teacher performance, while work motivation does not mediate either relationship. These findings indicate that job satisfaction is a key mechanism through which effective principal leadership contributes to improved teacher performance.

Keywords: Transformational Leadership, Instructional Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, Teacher Performance.

A. Pendahuluan

Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pembelajaran, terutama guru sebagai pelaksana utama kegiatan akademik. Kinerja guru tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menyampaikan materi, tetapi juga mencakup kemampuan merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti pembelajaran secara profesional. Tantangan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia masih cukup besar. Hasil Programme for International Student Assessment (PISA) 2022 menunjukkan bahwa skor Indonesia berada pada 366 untuk matematika, 359 untuk membaca, dan 383 untuk sains, masih di bawah rata-rata OECD masing-masing sebesar 472, 476, dan 485 (OECD, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan membutuhkan perhatian tidak hanya pada capaian peserta didik, tetapi juga pada faktor organisasi dan sumber daya manusia yang mendukung kualitas proses pembelajaran, termasuk kinerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan guru melaksanakan tugas secara optimal. Dalam perspektif Full Range Leadership Theory (FRLT; Bass & Avolio, 1994), kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangun visi bersama, memberikan stimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual kepada bawahan. Perilaku tersebut memungkinkan kepala sekolah tidak hanya mengarahkan pekerjaan guru, tetapi juga membangun motivasi dan mengembangkan kapasitas profesional mereka. Sementara itu, Instructional Leadership Theory (Hallinger & Murphy, 1985) menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang berorientasi pada penetapan misi sekolah, pengelolaan program instruksional, supervisi pembelajaran, dan penciptaan iklim belajar yang kondusif. Kedua gaya kepemimpinan tersebut memiliki karakteristik yang berbeda, tetapi secara konseptual sama-sama dapat memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku kerja guru.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru tidak selalu berlangsung secara langsung, tetapi dapat bekerja melalui mekanisme psikologis. Expectancy Theory (Vroom, 1964) menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh keyakinan individu bahwa usaha akan menghasilkan kinerja, kinerja akan menghasilkan konsekuensi tertentu, dan konsekuensi tersebut memiliki nilai bagi individu. Sementara itu, Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2020) menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam membentuk motivasi yang berkualitas. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang memberikan dukungan, pengakuan, kesempatan berkembang, dan hubungan kerja yang positif dapat memperkuat motivasi guru. Temuan Hyseni Duraku dan Hoxha (2021) menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkaitan dengan motivasi guru, sedangkan Berkovich dan Hassan (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional dapat berhubungan dengan motivasi intrinsik guru. Temuan

tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dapat tercermin terlebih dahulu melalui kondisi psikologis guru sebelum menghasilkan perubahan pada kinerja.

Selain motivasi, kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis yang penting dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru. Berdasarkan Two-Factor Theory (Herzberg, 1966), kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan, serta faktor higiene, seperti kondisi kerja, kebijakan organisasi, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja. Dalam lingkungan sekolah, kepemimpinan yang memberikan dukungan, penghargaan, supervisi yang konstruktif, dan kesempatan pengembangan profesional dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif bagi guru. Penelitian Hashim et al. (2023) menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru, sedangkan Mardalena et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja guru, termasuk melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai kondisi psikologis yang memungkinkan pengaruh kepemimpinan diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang lebih efektif.

Kinerja guru juga dapat dipahami melalui perspektif Ability-Motivation-Opportunity (AMO) (Appelbaum et al., 2000) yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk menggunakan kemampuan tersebut dalam lingkungan kerja. Dalam konteks sekolah, kemampuan profesional guru perlu didukung oleh motivasi dan kesempatan yang diberikan organisasi melalui kepemimpinan, dukungan kerja, serta lingkungan yang kondusif. Sejalan dengan perspektif tersebut, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja guru, tetapi kekuatan hubungan tersebut tidak selalu konsisten. Sari et al. (2022) dan Yulvita et al. (2024) menunjukkan pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru, sementara penelitian Natasya et al. (2026) juga menemukan pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Di sisi lain, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja melalui mekanisme psikologis seperti motivasi dan kepuasan kerja (Qorilani et al., 2025; Mardalena et al. 2024). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan, faktor psikologis, dan kinerja masih membuka ruang untuk pengujian lebih lanjut.

Meskipun berbagai penelitian telah menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan instruksional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dalam konteks pendidikan, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan instruksional pada umumnya masih dikaji secara terpisah, sehingga pemahaman mengenai pengaruh keduanya secara simultan terhadap kinerja guru masih terbatas. Kedua, penelitian yang mengintegrasikan motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersamaan sebagai mekanisme mediasi juga masih terbatas, padahal kedua variabel tersebut memiliki karakteristik psikologis yang berbeda. Ketiga, hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya konsisten mengenai apakah kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja guru secara langsung atau justru bekerja melalui mekanisme psikologis tertentu. Dengan demikian, masih diperlukan pengujian yang secara simultan membandingkan peran motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru.

Konteks tersebut menjadi penting pada pendidikan vokasi karena SMK tidak hanya dituntut menghasilkan pencapaian akademik, tetapi juga mempersiapkan peserta didik agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru menjadi semakin strategis dalam memastikan kualitas proses pembelajaran. Berdasarkan research gap tersebut, penelitian ini mengembangkan model yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan instruksional sebagai faktor kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis, serta kinerja guru sebagai variabel dependen. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan instruksional terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru, serta menguji peran motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja guru pada SMK Negeri di Kabupaten Konawe.

B. Metodologi

1. *Research Design*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional dan bersifat explanatory research. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui pengujian hipotesis, sedangkan desain cross-sectional digunakan karena pengumpulan data dilakukan dalam satu periode waktu tanpa pengukuran berulang. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner terstruktur untuk memperoleh data mengenai kepemimpinan transformasional, kepemimpinan instruksional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Penelitian dilaksanakan pada tiga SMK Negeri di Kabupaten Konawe, yaitu SMKN 1 Konawe, SMKN 3 Konawe, dan SMKN 6 Konawe. Ketiga sekolah tersebut dipilih untuk merepresentasikan karakteristik wilayah dan perkembangan institusi pendidikan vokasi yang berbeda di Kabupaten Konawe.

2. *Participants (Population and Sample)*

Populasi penelitian adalah seluruh guru pada tiga SMK Negeri yang menjadi lokasi penelitian. Populasi terdiri atas 51 guru SMKN 1 Konawe, 16 guru SMKN 3 Konawe, dan 28 guru SMKN 6 Konawe, sehingga jumlah keseluruhan populasi adalah 95 guru. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik total sampling (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah 95 guru.

3. *Technique of Data Collection*

Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner dan dokumentasi. Kuesioner digunakan sebagai sumber data utama untuk memperoleh persepsi responden mengenai variabel penelitian, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung yang berkaitan dengan profil sekolah, jumlah guru, struktur organisasi, dan data administratif lainnya. Kuesioner diberikan kepada seluruh responden menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Pengumpulan data dilakukan secara langsung kepada responden untuk memperoleh data yang diperlukan dalam pengujian hubungan antarvariabel penelitian.

4. *Instruments*

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing konstruk, yaitu kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan instruksional (X2), motivasi kerja (Y1), kepuasan kerja (Y2), dan kinerja guru (Y3). Instrumen menggunakan skala Likert lima poin. Sebelum digunakan dalam analisis, kualitas instrumen dievaluasi melalui validitas dan reliabilitas menggunakan pendekatan Partial Least Squares. Evaluasi validitas dilakukan melalui model pengukuran (*outer model*) dengan mempertimbangkan convergent validity dan discriminant validity, sedangkan reliabilitas konstruk dievaluasi melalui ukuran reliabilitas yang tersedia dalam hasil SmartPLS.

5. *Technique of Data Analysis*

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Analisis dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), dilanjutkan dengan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung. Evaluasi *outer model* digunakan untuk menilai kualitas konstruk melalui outer loading, Average Variance Extracted (AVE), discriminant validity, dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya, evaluasi *inner model* digunakan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan konstruk endogen melalui R-square (R^2) dan kemampuan prediktif model melalui Q-square (Q^2). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat path coefficient, t-statistic, dan p-value hasil estimasi SmartPLS. Pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji peran motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru. Interpretasi mediasi didasarkan pada hasil pengaruh langsung dan tidak langsung yang diperoleh dari model penelitian.

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 95 guru dari SMKN 1 Konawe, SMKN 3 Konawe, dan SMKN 6 Konawe. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status kepegawaian, dan lama mengajar.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	34,74
	Perempuan	62	65,26
Usia	< 30 tahun	28	29,47
	30–40 tahun	24	25,26
	41–50 tahun	23	24,21
	> 50 tahun	20	21,05
Pendidikan Terakhir	S1	87	91,58
	S2	8	8,42
Status Kepegawaian	PNS	31	32,63
	PPPK	58	61,05
	Honorar	6	6,32
Lama Mengajar	< 5 tahun	23	24,21
	5–10 tahun	24	25,26
	11–15 tahun	37	38,95
	> 15 tahun	11	11,58

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh perempuan (65,26%), kelompok usia kurang dari 30 tahun (29,47%), berpendidikan S1 (91,58%), berstatus PPPK (61,05%), dan memiliki pengalaman mengajar 11–15 tahun (38,95%).

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel digunakan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap lima konstruk penelitian. Untuk memadatkan penyajian sesuai format artikel jurnal, deskripsi seluruh variabel disatukan dalam satu tabel.

Tabel 2. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Rerata	Kategori
Kepemimpinan Transformasional	Idealized Influence	4,06	Setuju
	Inspirational Motivation	4,02	Setuju
	Intellectual Stimulation	4,01	Setuju
	Individualized Consideration	3,88	Setuju
	Rerata variabel	3,99	Setuju
Kepemimpinan Instruksional	Menetapkan Tujuan Pembelajaran	3,97	Setuju
	Mengelola Program Pembelajaran	3,93	Setuju
	Supervisi dan Evaluasi Pembelajaran	4,01	Setuju
	Menciptakan Iklim Pembelajaran	4,00	Setuju
	Rerata variabel	3,98	Setuju
Motivasi Kerja	Kebutuhan Berprestasi	4,25	Sangat Setuju
	Kebutuhan Afiliasi	4,27	Sangat Setuju
	Kebutuhan Kekuasaan	3,90	Setuju
	Pengembangan Diri	4,28	Sangat Setuju
	Rerata variabel	4,18	Setuju
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap Pekerjaan	4,16	Setuju
	Kepuasan terhadap Pimpinan	4,06	Setuju
	Kepuasan terhadap Rekan Kerja	4,16	Setuju
	Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja	3,82	Setuju
	Kepuasan terhadap Penghargaan	4,11	Setuju
	Rerata variabel	4,06	Setuju
Kinerja Guru	Perencanaan Pembelajaran	4,34	Sangat Setuju
	Pelaksanaan Pembelajaran	4,12	Setuju
	Evaluasi Pembelajaran	3,96	Setuju
	Tindak Lanjut Pembelajaran	4,16	Setuju
	Rerata variabel	4,15	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa kelima variabel berada pada kategori positif. Kepemimpinan transformasional memiliki rerata 3,99 dan kepemimpinan instruksional 3,98. Motivasi kerja memiliki rerata tertinggi di antara kedua variabel kepemimpinan, yaitu 4,18, sedangkan kepuasan kerja sebesar 4,06 dan kinerja guru sebesar 4,15. Pada kepemimpinan transformasional, indikator Idealized Influence memiliki rerata tertinggi sebesar 4,06,

sedangkan pada kepemimpinan instruksional indikator Supervisi dan Evaluasi Pembelajaran memiliki rerata tertinggi sebesar 4,01. Pada motivasi kerja, Pengembangan Diri memperoleh rerata tertinggi sebesar 4,28, sedangkan pada kepuasan kerja Kepuasan terhadap Pekerjaan dan Kepuasan terhadap Rekan Kerja sama-sama memperoleh rerata 4,16.

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui convergent validity, discriminant validity, dan reliabilitas konstruk.

Convergent Validity dan Reliabilitas

Tabel 3. Outer Loading, AVE, dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Rentang Outer Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	0,628–0,746	0,475	0,783	0,632
Kepemimpinan Instruksional	0,675–0,741	0,515	0,761	0,527
Motivasi Kerja	0,726–0,806	0,593	0,813	0,659
Kepuasan Kerja	0,768–0,883	0,689	0,917	0,887
Kinerja Guru	0,809–0,851	0,682	0,896	0,846

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4, 2026.

Sebagian besar indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Tiga indikator memiliki nilai antara 0,60 dan 0,70, yaitu X1.1 sebesar 0,628, X1.4 sebesar 0,671, dan X2.2 sebesar 0,675. Indikator tersebut tetap dipertahankan sesuai model akhir penelitian karena masih berada di atas 0,60 dan telah digunakan dalam model final.

Nilai AVE untuk Kepemimpinan Instruksional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru masing-masing sebesar 0,515; 0,593; 0,689; dan 0,682. Kepemimpinan Transformasional memiliki AVE sebesar 0,475, sedikit di bawah 0,50, tetapi tetap dipertahankan karena Composite Reliability sebesar 0,783.

Seluruh konstruk memiliki Composite Reliability di atas 0,70, dengan nilai antara 0,761–0,917. Cronbach's Alpha berkisar antara 0,527–0,887. Nilai terendah terdapat pada Kepemimpinan Instruksional, tetapi Composite Reliability konstruk tersebut sebesar 0,761.

Discriminant Validity: Cross Loading

Tabel 4. Cross Loading

Indikator	KT	KI	MK	KK	KG
X1.1	0,628	-0,009	0,090	-0,007	0,197
X1.2	0,746	0,004	0,131	-0,095	-0,065
X1.3	0,704	0,004	0,118	0,066	-0,122
X1.4	0,671	0,000	-0,289	0,039	-0,006
X2.2	0,227	0,675	0,012	0,135	-0,010
X2.3	0,451	0,735	0,111	-0,173	0,042
X2.4	0,415	0,741	-0,128	0,022	-0,031
Y1.1	0,376	0,463	0,726	-0,049	-0,008
Y1.2	0,368	0,595	0,776	-0,140	0,115
Y1.4	0,438	0,575	0,806	0,177	-0,104
Y2.1	0,465	0,572	0,250	0,768	-0,166
Y2.2	0,543	0,575	0,357	0,827	-0,119
Y2.3	0,497	0,563	0,380	0,883	0,096
Y2.4	0,442	0,579	0,343	0,826	0,013
Y2.5	0,381	0,564	0,355	0,842	0,199
Y3.1	0,352	0,546	0,315	0,764	0,851
Y3.2	0,357	0,425	0,212	0,623	0,811
Y3.3	0,394	0,286	0,221	0,526	0,833
Y3.4	0,325	0,372	0,205	0,584	0,809

Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional; KI = Kepemimpinan Instruksional; MK = Motivasi Kerja; KK = Kepuasan Kerja; KG = Kinerja Guru.

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4, 2026.

Hasil cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Berdasarkan kriteria tersebut, discriminant validity dinyatakan terpenuhi.

Discriminant Validity: Fornell–Larcker

Tabel 5. Fornell–Larcker Criterion

Variabel	KT	KI	MK	KK	KG
Kepemimpinan Transformasional	0,689	0,507	0,513	0,559	0,430
Kepemimpinan Instruksional	0,507	0,717	0,712	0,688	0,507
Motivasi Kerja	0,513	0,712	0,770	0,733	0,591
Kepuasan Kerja	0,559	0,688	0,733	0,830	0,769
Kinerja Guru	0,430	0,507	0,591	0,769	0,826

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4, 2026.

Nilai diagonal yang dicetak tebal merupakan akar kuadrat AVE. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan korelasi konstruk terkait dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, berdasarkan kriteria Fornell–Larcker, discriminant validity dinyatakan terpenuhi.

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai R^2 dan Q^2 .

Tabel 6. R-Square

Variabel Endogen	R^2	Adjusted R^2
Kepuasan Kerja	0,532	0,522
Motivasi Kerja	0,538	0,528
Kinerja Guru	0,595	0,577

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4, 2026.

Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Instruksional menjelaskan 53,2% variasi Kepuasan Kerja dan 53,8% variasi Motivasi Kerja. Selanjutnya, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Instruksional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama menjelaskan 59,5% variasi Kinerja Guru. Nilai predictive relevance (Q^2) sebesar 0,9045 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat.

Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis/ Hubungan	β	t-statistic	p-value	Keputusan	Keterangan
H1	KT $\rightarrow$ MK	0,205	2,285	0,022	Diterima	Pengaruh langsung
H2	KT $\rightarrow$ KK	0,283	2,931	0,003	Diterima	Pengaruh langsung
H3	KI $\rightarrow$ MK	0,608	6,329	<0,001	Diterima	Pengaruh langsung
H4	KI $\rightarrow$ KK	0,544	5,346	<0,001	Diterima	Pengaruh langsung
H5	MK $\rightarrow$ KG	0,095	1,838	0,066	Ditolak	Pengaruh langsung
H6	KK $\rightarrow$ KG	0,753	10,119	<0,001	Diterima	Pengaruh langsung
H7	KT $\rightarrow$ KG	0,001	0,008	0,994	Ditolak	Pengaruh langsung
H8	KI $\rightarrow$ KG	-0,079	1,180	0,238	Ditolak	Pengaruh langsung
H9	KT $\rightarrow$ MK $\rightarrow$ KG	0,020	1,455	0,146	Ditolak	Tidak memediasi
H10	KT $\rightarrow$ KK $\rightarrow$ KG	0,213	2,816	0,005	Diterima	Full mediation
H11	KI $\rightarrow$ MK $\rightarrow$ KG	0,058	1,709	0,088	Ditolak	Tidak memediasi
H12	KI $\rightarrow$ KK $\rightarrow$ KG	0,410	4,439	<0,001	Diterima	Full mediation

Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional; KI = Kepemimpinan Instruksional; MK = Motivasi Kerja; KK = Kepuasan Kerja; KG = Kinerja Guru.

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4, 2026.

Berdasarkan Tabel 7, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan instruksional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedua variabel tersebut. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sementara motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan. Kedua gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Pada pengujian mediasi, motivasi kerja tidak terbukti memediasi kedua hubungan kepemimpinan terhadap kinerja guru, sedangkan kepuasan kerja terbukti memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transformasional maupun instruksional terhadap kinerja guru.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,205, *t-statistic* 2,285, dan *p-value* 0,022. Dengan demikian, H1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional kepala sekolah, semakin tinggi motivasi kerja guru. Kondisi tersebut tercermin dari kemampuan kepala sekolah dalam memberikan keteladanan, membangun inspirasi, mendorong guru untuk berpikir dan berkembang, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individual guru.

Dalam perspektif *Full Range Leadership Theory* (Bass & Avolio, 1994), kepemimpinan transformasional menempatkan pemimpin sebagai pihak yang mampu membangun visi, memberikan inspirasi, mendorong pengembangan kemampuan, dan memperhatikan kebutuhan bawahan. Perilaku tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong guru untuk lebih terdorong dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan sekolah. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan kepala sekolah menjalankan peran tersebut terbukti berkaitan dengan meningkatnya motivasi kerja guru.

Temuan ini sejalan dengan Hyseni Duraku dan Hoxha (2021) yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja guru. Hasil ini memperkuat bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi dalam mengarahkan pekerjaan, tetapi juga berperan dalam membangun dorongan kerja guru. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional yang semakin efektif dapat menjadi salah satu faktor yang memperkuat motivasi kerja guru pada SMK Negeri di Kabupaten Konawe.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,283, *t-statistic* 2,931, dan *p-value* 0,003. Dengan demikian, H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang semakin baik diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja guru. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional dipersepsikan cukup baik dengan rerata 3,99, sementara kepuasan kerja juga berada pada kategori positif dengan rerata 4,06. Kondisi tersebut menunjukkan adanya hubungan antara cara kepala sekolah memimpin dengan pengalaman kerja yang dirasakan guru.

Dalam perspektif *Full Range Leadership Theory* (Bass & Avolio, 1994), kepemimpinan transformasional dapat membangun hubungan kerja melalui keteladanan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Perilaku tersebut memungkinkan guru merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kondisi tersebut relevan dengan kepuasan kerja karena pengalaman positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja dapat membentuk evaluasi positif guru terhadap pekerjaannya. Temuan ini juga sejalan dengan perspektif *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1966), khususnya ketika pengakuan, tanggung jawab, pencapaian, dan kesempatan berkembang menjadi bagian dari pengalaman kerja yang diberikan organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Hashim et al. (2023) serta Mardalena et al. (2024) yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Dalam konteks SMK Negeri di Kabupaten Konawe, pengaruh tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu membangun kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan sekolah, tetapi juga mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi guru. Ketika guru memperoleh inspirasi, perhatian, dukungan, dan penghargaan yang memadai, kepuasan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja cenderung meningkat. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja guru.

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan instruksional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,608, *t-statistic* 6,329, dan *p-value* < 0,001. Dengan demikian, H3 diterima. Besarnya koefisien ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki hubungan yang relatif kuat dengan motivasi kerja dibandingkan kepemimpinan transformasional pada model penelitian ini. Kepala sekolah yang mampu menetapkan tujuan pembelajaran, mengelola program pembelajaran, melakukan supervisi dan

evaluasi, serta menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dapat memberikan arah dan dukungan yang lebih jelas bagi guru dalam menjalankan tugasnya.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui *Instructional Leadership Theory* (Hallinger & Murphy, 1985) yang menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Orientasi kepemimpinan yang langsung berkaitan dengan proses pembelajaran memungkinkan guru memperoleh kejelasan mengenai tujuan, tanggung jawab, dan standar pelaksanaan pekerjaannya. Supervisi dan umpan balik yang dilakukan secara konsisten juga dapat membantu guru memahami apa yang perlu diperbaiki dan dikembangkan, sehingga mendorong keterlibatan yang lebih besar dalam pelaksanaan tugas profesional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Berkovich dan Hassan (2024) yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan instruksional dan motivasi guru. Temuan tersebut memperkuat bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran tidak hanya berfungsi untuk mengendalikan proses akademik, tetapi juga dapat membentuk dorongan kerja guru.

Dalam konteks SMK Negeri di Kabupaten Konawe, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi guru dapat diperkuat melalui kepemimpinan yang dekat dengan aktivitas pembelajaran sehari-hari. Kejelasan tujuan, pengelolaan program, supervisi, dan iklim pembelajaran yang baik memberikan struktur sekaligus dukungan yang dibutuhkan guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini membantu menjelaskan mengapa pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap motivasi kerja dalam penelitian ini relatif lebih kuat dibandingkan pengaruh kepemimpinan transformasional.

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,544, *t-statistic* 5,346, dan *p-value* < 0,001. Dengan demikian, H4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepala sekolah menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan guru. Kepemimpinan instruksional dalam penelitian ini tercermin melalui penetapan tujuan pembelajaran, pengelolaan program pembelajaran, supervisi dan evaluasi, serta penciptaan iklim pembelajaran yang kondusif.

Hubungan tersebut dapat dipahami karena praktik kepemimpinan instruksional bersentuhan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan guru. Kejelasan tujuan dan program pembelajaran membantu guru memahami arah pekerjaannya, sedangkan supervisi dan evaluasi memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan tugas. Di sisi lain, iklim pembelajaran yang kondusif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga guru memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut sejalan dengan pandangan *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1966) yang menempatkan kondisi kerja, hubungan dalam organisasi, serta faktor yang berkaitan dengan pekerjaan sebagai bagian penting dalam membentuk kepuasan kerja.

Temuan ini sejalan dengan Qadarsih et al. (2023) yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan instruksional dan kepuasan kerja guru. Koefisien pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,544 juga lebih besar dibandingkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,283. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, praktik kepemimpinan yang secara langsung berkaitan dengan aktivitas pembelajaran memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja guru. Bagi guru SMK, yang menghadapi tuntutan pembelajaran teori sekaligus praktik, arahan, supervisi, dan dukungan kepala sekolah terhadap pekerjaan inti mereka dapat menjadi aspek yang sangat menentukan dalam membentuk pengalaman kerja yang memuaskan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Motivasi kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,095, *t-statistic* 1,838, dan *p-value* 0,066. Dengan demikian, H5 ditolak. Temuan ini menarik karena secara deskriptif motivasi kerja guru berada pada kategori positif dengan rerata 4,18, tetapi kondisi tersebut belum menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja guru. Artinya, guru yang memiliki dorongan kerja relatif tinggi belum tentu menunjukkan perbedaan kinerja yang signifikan dalam model penelitian ini.

Temuan tersebut dapat dipahami melalui perspektif AMO (Ability-Motivation-Opportunity) (Appelbaum et al., 2000) yang memandang kinerja sebagai hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk menerapkan kemampuan dalam pekerjaan.

Dengan demikian, motivasi merupakan salah satu unsur penting, tetapi tidak berdiri sendiri dalam menghasilkan kinerja. Dalam konteks pekerjaan guru, dorongan untuk bekerja perlu disertai kompetensi pedagogik dan profesional serta kesempatan dan dukungan organisasi untuk menerapkan kompetensi tersebut secara optimal. Kesimpulan penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja guru tanpa dukungan kemampuan dan kesempatan.

Hasil ini berbeda dengan sejumlah penelitian yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja guru, seperti Astina et al. (2024), yang menemukan pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK pariwisata, serta Atiyyah et al. (2024), yang juga menemukan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja dapat bergantung pada konteks organisasi dan kondisi kerja tempat guru menjalankan tugasnya.

Dalam penelitian ini, salah satu kemungkinan penjelasannya adalah motivasi kerja responden sudah relatif tinggi, sehingga variasi motivasi antarresponden mungkin tidak cukup besar untuk menghasilkan pengaruh statistik yang signifikan terhadap kinerja. Selain itu, kinerja guru memiliki karakteristik yang lebih kompleks karena tidak hanya berkaitan dengan dorongan untuk bekerja, tetapi juga kemampuan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan melakukan tindak lanjut. Dengan demikian, hasil H5 menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja perlu disertai penguatan kompetensi dan dukungan lingkungan kerja agar dapat diterjemahkan menjadi kinerja guru yang lebih baik.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,753, *t-statistic* 10,119, dan *p-value* < 0,001. Dengan demikian, H6 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan guru, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kepuasan kerja menjadi faktor psikologis yang paling menonjol dalam menjelaskan kinerja guru.

Kondisi tersebut dapat dipahami karena kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif guru terhadap berbagai aspek pekerjaannya, baik terhadap pekerjaan itu sendiri, pimpinan, rekan kerja, lingkungan kerja, maupun penghargaan. Ketika guru merasa nyaman dan puas terhadap kondisi tersebut, mereka cenderung memiliki sikap yang lebih positif dalam menjalankan tanggung jawab pembelajaran. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja memiliki rerata 4,06, yang menunjukkan bahwa guru secara umum memiliki persepsi positif terhadap pengalaman kerja mereka. Kondisi tersebut sejalan dengan kinerja guru yang juga berada pada rerata 4,15.

Dari perspektif *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1966), kepuasan kerja dapat terbentuk ketika guru memperoleh faktor-faktor yang mendukung pengalaman kerja positif, seperti pengakuan, hubungan kerja yang baik, kondisi kerja yang mendukung, dan kesempatan berkembang. Kondisi tersebut dapat memperkuat keterlibatan guru dalam menjalankan tugas sehingga tercermin dalam kinerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan Mardalena et al. (2024) dan Sari et al. (2022) yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja guru.

Besarnya pengaruh kepuasan kerja juga membantu menjelaskan mengapa motivasi kerja dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Guru dapat memiliki dorongan kerja yang tinggi, tetapi kinerja lebih kuat ketika dorongan tersebut didukung oleh pengalaman kerja yang memuaskan. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru pada SMK Negeri di Kabupaten Konawe tidak hanya membutuhkan upaya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga perlu memastikan bahwa guru merasa puas terhadap pekerjaan, pimpinan, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diterimanya.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,001, *t-statistic* 0,008, dan *p-value* 0,994. Dengan demikian, H7 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah belum secara langsung meningkatkan kinerja guru pada SMK Negeri di Kabupaten Konawe. Meskipun kepala sekolah dipersepsikan telah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan cukup baik, kondisi tersebut belum menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja guru.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja secara langsung. Dalam konteks pekerjaan guru, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh bagaimana kepala sekolah memberikan inspirasi, keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, tetapi juga oleh faktor lain yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas profesional guru. Dengan demikian, keberadaan kepemimpinan transformasional yang baik belum cukup untuk menjelaskan variasi kinerja guru secara langsung.

Hasil ini berbeda dengan Muliati et al. (2022) dan Rachmad et al. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat berbeda menurut konteks organisasi, karakteristik guru, dan kondisi lingkungan kerja.

Dalam penelitian ini, ketidaksignifikanan pengaruh langsung tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup dijelaskan hanya oleh penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Temuan ini memberikan gambaran bahwa terdapat faktor lain di luar pengaruh langsung kepemimpinan yang turut menentukan kinerja guru pada SMK Negeri di Kabupaten Konawe.

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan instruksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien jalur sebesar $-0,079$, t -statistic $1,180$, dan p -value $0,238$. Dengan demikian, H8 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan instruksional yang dipersepsikan baik oleh guru belum secara langsung berkaitan dengan peningkatan kinerja guru dalam penelitian ini.

Secara konseptual, kepemimpinan instruksional berorientasi pada pengarahan dan pengelolaan proses pembelajaran, seperti penetapan tujuan, pengelolaan program, supervisi, evaluasi, dan penciptaan iklim pembelajaran. Namun, pelaksanaan fungsi tersebut belum tentu secara langsung menghasilkan perubahan pada kinerja guru. Kinerja guru dalam penelitian ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut pembelajaran, sehingga dapat dipengaruhi pula oleh kompetensi, kondisi kerja, serta faktor lain yang berada di luar praktik kepemimpinan instruksional.

Hasil ini berbeda dengan Yolanda et al. (2023), Elfira et al. (2024), dan Mangando et al. (2024) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan langsung antara kepemimpinan instruksional dan kinerja guru tidak selalu konsisten pada setiap konteks pendidikan. Dalam penelitian ini, ketidaksignifikanan hubungan tersebut menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan instruksional saja belum cukup untuk menjelaskan peningkatan kinerja guru pada SMK Negeri di Kabupaten Konawe. Karena itu, hasil H8 menegaskan pentingnya mempertimbangkan faktor lain yang berkaitan lebih dekat dengan pengalaman dan pelaksanaan pekerjaan guru.

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

Motivasi kerja tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Nilai pengaruh tidak langsung sebesar $0,020$ dengan t -statistic $1,455$ dan p -value $0,146$ menunjukkan bahwa jalur mediasi tersebut tidak signifikan, sehingga H9 ditolak.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja guru, peningkatan motivasi tersebut belum cukup untuk menghasilkan peningkatan kinerja guru melalui jalur mediasi. Dengan kata lain, hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja tidak berlanjut secara signifikan sampai pada kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan hasil pengujian sebelumnya bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini berbeda dengan Sarinah et al. (2024) dan Rachmad et al. (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa peran motivasi sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan dan kinerja tidak selalu terbentuk pada setiap konteks penelitian. Dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja yang relatif tinggi belum cukup menjadi mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru. Hal tersebut menunjukkan bahwa dorongan untuk bekerja perlu didukung oleh

faktor lain yang lebih dekat dengan pelaksanaan dan pengalaman kerja guru agar dapat diwujudkan menjadi kinerja yang lebih baik

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Pengaruh tidak langsung yang dihasilkan sebesar 0,213 dengan *t-statistic* 2,816 dan *p-value* 0,005, sehingga H10 diterima. Karena pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru tidak signifikan, hubungan tersebut dikategorikan sebagai full mediation.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional belum secara langsung meningkatkan kinerja guru, tetapi pengaruhnya menjadi signifikan ketika guru terlebih dahulu merasakan kepuasan dalam pekerjaan. Kepemimpinan yang memberikan inspirasi, perhatian individual, dukungan, dan pengembangan kepada guru dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Pengalaman tersebut kemudian mendorong guru untuk menjalankan tugas pembelajaran dengan lebih baik. Pola ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan pelaksanaan kerja guru.

Secara teoritis, temuan tersebut sejalan dengan *Full Range Leadership Theory* (Bass & Avolio, 1994) yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang memengaruhi sikap dan perilaku bawahan melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Ketika proses tersebut menghasilkan pengalaman kerja yang positif, guru lebih mungkin menunjukkan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan sekolah. Perspektif *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1966) juga memberikan penjelasan bahwa pengalaman kerja yang berkaitan dengan pengakuan, tanggung jawab, hubungan kerja, dan kondisi kerja dapat membentuk kepuasan yang kemudian berkaitan dengan kinerja.

Temuan ini sejalan dengan Mardalena et al. (2024) yang menunjukkan peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Dengan demikian, hasil H10 memperlihatkan bahwa kepuasan kerja bukan sekadar konsekuensi dari kepemimpinan transformasional, tetapi juga menjadi mekanisme yang memungkinkan pengaruh kepemimpinan tersebut tercermin dalam kinerja guru. Dalam konteks SMK Negeri di Kabupaten Konawe, penciptaan pengalaman kerja yang memuaskan menjadi bagian penting agar praktik kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kinerja guru yang lebih baik.

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Guru

Motivasi kerja tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru. Nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,058 dengan *t-statistic* 1,709 dan *p-value* 0,088 menunjukkan bahwa hubungan mediasi tersebut tidak signifikan, sehingga H11 ditolak.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, peningkatan motivasi tersebut belum mampu menjadi penghubung yang signifikan antara kepemimpinan instruksional dan kinerja guru. Temuan tersebut konsisten dengan hasil H5, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja secara langsung juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian, tingginya motivasi yang terbentuk melalui praktik kepemimpinan instruksional belum secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja.

Secara konseptual, kepemimpinan instruksional memberikan arah, supervisi, dan dukungan terhadap pelaksanaan pembelajaran. Namun, motivasi sebagai dorongan psikologis belum tentu cukup untuk menghasilkan kinerja tanpa dukungan kondisi lain yang memungkinkan guru menerapkan kemampuan dan menjalankan tugas secara optimal. Hal ini sejalan dengan perspektif AMO (Appelbaum et al., 2000) yang menempatkan motivasi sebagai salah satu unsur pembentuk kinerja bersama kemampuan dan kesempatan.

Temuan ini berbeda dengan Qorilani et al. (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan dalam memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa peran motivasi sebagai mediator dapat berbeda sesuai dengan karakteristik organisasi dan lingkungan kerja. Dengan demikian, H11 memperlihatkan bahwa kepemimpinan instruksional yang berhasil meningkatkan motivasi kerja belum cukup untuk menjadikan motivasi sebagai mekanisme peningkatan kinerja guru pada konteks penelitian ini.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,410 dengan *t-statistic* 4,439 dan *p-value* < 0,001 menunjukkan bahwa hubungan mediasi tersebut signifikan, sehingga H12 diterima. Karena pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru tidak signifikan, hubungan tersebut dikategorikan sebagai full mediation.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kepemimpinan instruksional belum secara langsung meningkatkan kinerja guru, tetapi pengaruhnya menjadi signifikan ketika kepemimpinan tersebut mampu membentuk kepuasan kerja guru. Kepala sekolah yang memberikan kejelasan tujuan pembelajaran, mengelola program secara baik, melaksanakan supervisi dan evaluasi, serta menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dapat membentuk pengalaman kerja yang lebih positif bagi guru. Kondisi tersebut selanjutnya berkaitan dengan peningkatan kinerja dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Secara teoritis, hasil ini dapat dijelaskan melalui *Instructional Leadership Theory* (Hallinger & Murphy, 1985) yang menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang secara langsung mendukung pelaksanaan tugas akademik guru. Ketika dukungan tersebut dirasakan efektif dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, guru dapat mengalami kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, pimpinan, lingkungan kerja, maupun hubungan kerja. Kepuasan tersebut kemudian menjadi kondisi yang mendukung guru dalam menjalankan tugas secara lebih optimal.

Temuan ini sejalan dengan Qadarsih et al. (2023) yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan instruksional, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Menariknya, koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional melalui kepuasan kerja sebesar 0,410 lebih besar dibandingkan pengaruh kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja sebesar 0,213. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan yang berorientasi langsung pada proses pembelajaran memiliki jalur tidak langsung yang lebih kuat terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting dalam menerjemahkan efektivitas kepemimpinan instruksional ke dalam peningkatan kinerja guru.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kepuasan kerja guru pada SMK Negeri di Kabupaten Konawe. Namun, motivasi kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kedua gaya kepemimpinan juga tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru.

Pada hubungan mediasi, motivasi kerja tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti memediasi secara penuh pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme yang lebih konsisten dalam menerjemahkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi peningkatan kinerja guru.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup dilakukan melalui penguatan kepemimpinan dan motivasi kerja semata, tetapi perlu diarahkan pada penciptaan pengalaman kerja yang dapat meningkatkan kepuasan guru terhadap pekerjaan, pimpinan, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan penghargaan.

Implikasi praktis, kepala sekolah perlu mempertahankan dan mengembangkan praktik kepemimpinan transformasional dan instruksional, dengan memberikan perhatian lebih besar pada aspek-aspek yang membentuk kepuasan kerja guru, terutama dukungan pimpinan, hubungan kerja yang harmonis, lingkungan kerja yang kondusif, penghargaan, serta pengembangan profesional.

E. Referensi

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

- Astina, D. Y., Ermita, Sabandi, A., & Utama, H. B. (2024). The influence of work motivation on teacher performance at SMK Pariwisata throughout Padang City. *International Journal of Education*, 2(2), 44–51.
- Atiyyah, J., Hamdiah, H., Febriyanti, E., Serlly, S., Salfika, N. F., Ernanto, M. R., & Sales, R. N. R. (2024). Teacher performance analysis: Impact of principal leadership, work environment and work motivation. *Indonesian Educational Administration and Leadership Journal*, 6(1), 1–16.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Berkovich, I., & Hassan, T. (2024). Principals' digital instructional leadership during the pandemic: Impact on teachers' intrinsic motivation and students' learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4), 934–954. <https://doi.org/10.1177/17411432221113411>
- Elfira, Rasdiana, Fitrawati, Jasman, M. W., Reski, K., Anwar, A., & Enaldi. (2024). How does principal's instructional leadership shape teacher performance mediated by teacher self-efficacy in Indonesian education context? *Frontiers in Education*, 9, 1401394. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1401394>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hashim, H., Nordin, N. M., & Othman, N. (2023). Principal teacher transformation leadership and teacher job satisfaction of Transformation 25 schools in Jasin District Melaka. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(4), 971–986. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i4/16914>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *Frontiers in Education*, 6, 659919. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919>
- Mangando, W., Riswan, M., Sari, H. P., & Akbar, S. (2024). The influence of instructional leadership on teacher's performance. *NOKEN: Jurnal Pengelolaan Pendidikan*, 5(2), 51–62.
- Mardalena, Sarinah, Taufan, A., Melina, A., Hayati, Mukhlis Yunus, Yesi Elfisa, & Saukani. (2024). Transformational leadership on teachers' performance mediated by teacher satisfaction. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 6(1), 67–88. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v6i1.4314>
- Muliati, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja guru yang dimoderasi oleh iklim sekolah di MTsN 1 Medan. *Islamic Education*, 2(1), 25–30. <https://doi.org/10.57251/ie.v2i1.368>
- Natasya, P., La Hatani, & Usman. (2026). Pengaruh lingkungan kerja non fisik, stres kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Swasta (SDS) Islam Terpadu Ibnu Abbas Muna. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen dan Bisnis*, 2(4), 1157–1165. <https://doi.org/10.55598/homanis.v2i4.148>
- OECD. (2023). *PISA 2022 results (Volume I): The state of learning and equity in education*. OECD Publishing.
- Qadarsih, L., Aslamiah, & Sulaiman. (2023). Relationship between principal instructional leadership, job satisfaction, work commitment and performance of SDN teacher in South Banjarmasin District, Banjarmasin City. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(5). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i5-50>
- Qorilani, R., Anto, L. O., Binsar Kristian, F. A., & Usman, U. (2025). Komunikasi interpersonal dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *ECOTECHNOPRENEUR: Journal Economics, Technology and Entrepreneur*, 4(4), 550–563. <https://doi.org/10.62668/ecotechnopreneur.v4i04.1917>
- Rachmad, Y. E., Moka, A., Badriyyah, E. S. R., Gusliana, E., & Tawil, M. R. (2023). The effect of principal transformational leadership and motivation on performance of teacher in Islamic elementary school. *Journal on Education*, 5(3), 7043–7056. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1493>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

- Sari, H. F. R., Ekawarna, & Sulistiyo, U. (2022). Pengaruh stres kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *EDUKATIF: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 1204–1211. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.2113>
- Sarinah, S., Taufan, A., Mardalena, M., Saukani, S., Aryanti, P. T., & Sasmita, R. (2024). Transformational leadership on teacher performance through the mediating role of motivation. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 133–149. <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4568>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Yolanda, S., Awam, R., & Gistituati, N. (2023). The effect of principal instructional leadership and school climate on ES teacher performance. *International Journal of Educational Dynamics*, 5(2), 179–185. <https://doi.org/10.24036/ijeds.v5i2.407>
- Yulvita, M., Anisah, A., Gistituati, N., & Alkadri, H. (2024). Contribution of principal leadership style and work motivation to state elementary school teacher performance in Ampek Nagari Sub-District. *International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism*, 6(1), 44–62. <https://doi.org/10.47006/ijierm.v6i1.271>