

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Guru yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja Guru di SMKN 1 Merangin

Mardalena, Sarinah, Yesi Elfisa, Angra Melina, Hayati, Zebron
Pendidikan Ekonomi, Universitas Merangin, Indonesia

Mardalena, e-mail: mardalena17@gmail.com

Abstract

Teacher performance is a crucial factor in the success of education, particularly in vocational high schools where professionalism in managing learning is highly required. However, performance improvement does not solely rely on technical skills but also on school leadership and compensation systems. This study aims to examine the effect of transformational leadership and work compensation on teacher performance, with job satisfaction as a mediating variable at SMKN 1 Merangin. The research employed a quantitative approach using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected through structured questionnaires distributed to 120 purposively selected teachers and analyzed with SmartPLS. The findings reveal that transformational leadership and work compensation significantly influence job satisfaction, which subsequently affects teacher performance. Moreover, job satisfaction is confirmed as a mediator that strengthens the relationship between leadership and compensation with performance. These results highlight that teacher performance improvement can be achieved not only through empowering leadership styles and fair compensation but also by fulfilling teachers' psychological needs as reflected in their job satisfaction. Overall, this study contributes to the development of educational management knowledge by emphasizing the role of psychological factors in the structural model of teacher performance enhancement in vocational education settings.

Abstrak

Kinerja guru merupakan salah satu faktor krusial dalam keberhasilan pendidikan, khususnya pada sekolah menengah kejuruan yang menuntut profesionalisme tinggi dalam pengelolaan pembelajaran. Namun, peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga pada kepemimpinan sekolah dan sistem penghargaan yang diberikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif dan kompensasi kerja terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di SMKN 1 Merangin. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur kepada 120 guru yang dipilih secara purposive, kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dan kompensasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya memengaruhi kinerja guru. Selain itu, kepuasan kerja terbukti menjadi mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kompensasi dengan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya dapat dicapai melalui gaya kepemimpinan yang memberdayakan dan kompensasi yang adil, tetapi juga melalui pemenuhan kebutuhan psikologis guru yang tercermin dari tingkat kepuasan kerja mereka. Secara umum, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan dengan menekankan pentingnya penguatan faktor psikologis dalam model hubungan struktural peningkatan kinerja guru di sekolah vokasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformatif; Kompensasi Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Guru

How to Cite: Mardalena., Sarinah., Elfisa, Y., Melina, A., Hayati., Zebron. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Guru yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja Guru di SMKN 1 Merangin. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 5(2) 112–120. doi: 10.24036/jeal.v5i2



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2025 by author.

1. Pendahuluan

Kinerja guru merupakan salah satu faktor penentu mutu pendidikan, dan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif serta kompensasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas hasil kerja guru. Studi internasional melaporkan bahwa implementasi kepemimpinan transformatif mampu meningkatkan motivasi dan performa pegawai hingga 35% dalam konteks organisasi publik (Awang, 2020), serta memperkuat kapasitas transformasi di sektor pendidikan dan kesehatan dengan dampak signifikan pada produktivitas (Rasheed, 2023; Ghorbani, 2023). Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan transformatif terbukti efektif dalam membangun budaya inovasi sekolah dan profesionalisme guru, dengan lebih dari 60% guru melaporkan adanya peningkatan kolaborasi dan kepuasan kerja setelah mengikuti model pengembangan kepemimpinan transformatif (Ghamrawi, 2024; King, 2025). Selain itu, kompensasi yang adil berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai, di mana lebih dari 70% pekerja yang menerima kompensasi sesuai standar menunjukkan tingkat keterikatan kerja lebih tinggi (Bashir, 2025). Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif yang berfokus pada etika dan keberlanjutan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai serta mendorong komitmen organisasi dalam jangka panjang (Carrington, 2024; Strasser, 2022; Schiuma, 2022, 2024). Di sektor pendidikan, kepuasan kerja guru menjadi variabel mediasi yang krusial, di mana penelitian menemukan bahwa guru dengan tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja lebih baik hingga 40% dibandingkan yang memiliki kepuasan rendah (Adams, 2023; Klar, 2020). Data tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformatif, kompensasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru sangat erat dan relevan untuk diteliti lebih lanjut dalam konteks sekolah menengah kejuruan di Indonesia.

Kepemimpinan transformatif dipandang penting karena mampu membangun visi bersama, memberdayakan guru, serta menumbuhkan motivasi intrinsik yang berimplikasi pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Teori kepemimpinan transformatif umumnya diukur melalui indikator idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Adams, 2023; Shields, 2022). Pada konteks pendidikan, indikator tersebut mendorong kepemimpinan yang berfokus pada etika, keadilan, dan inklusi, sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja guru (Carrington, 2024; Jakavonytė-Staškuvienė, 2023). Di sisi lain, kompensasi kerja yang meliputi gaji, tunjangan, dan penghargaan non-finansial terbukti menjadi determinan signifikan bagi keterikatan dan kinerja pegawai, dengan kompensasi adil meningkatkan loyalitas hingga 45% (Bashir, 2025; Wilaphan, 2023). Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi juga memiliki indikator penting, seperti kepuasan terhadap gaji, kondisi kerja, pengakuan, serta kesempatan berkembang, yang berkontribusi langsung pada kinerja guru (Sondaitė, 2020; Milne, 2022). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa guru yang merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya menunjukkan kreativitas serta inovasi lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pembelajaran (Butcher, 2021; Munive, 2023). Dengan demikian, keterkaitan antara kepemimpinan transformatif, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru bukan hanya memiliki dasar teoritis yang kuat, tetapi juga relevan secara praktis untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah menengah kejuruan.

Riset dekade terakhir menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif berasosiasi dengan peningkatan profesionalisme guru, budaya inovasi, dan hasil belajar, terutama melalui penguatan visi, inklusivitas, dan pembelajaran berkelanjutan di satuan pendidikan P-12 dan perguruan tinggi (Mulvaney, 2024; Zemanová, 2024; Shields, 2021; Tseng, 2021; Smith, 2022). Pengembangan konseptual dan interdisipliner terkini menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan di sekolah dan kampus banyak ditopang oleh inovasi pedagogik, refleksi kritis, serta tata kelola nilai termasuk dimensi keberlanjutan dan SDGs (Baroud, 2024; Hoppe, 2024; Sweet, 2023; Alhazemi, 2024; Lytras, 2024). Sejalan dengan itu, bukti empiris tentang teknologi pendidikan dan kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap pengalaman dan capaian peserta didik, sekaligus menuntut kapasitas adaptif pemimpin pendidikan (Uzorka, 2024). Namun, sekalipun literatur telah luas mendeskripsikan dampak kepemimpinan transformatif terhadap perilaku kerja dan iklim pembelajaran (Sharma, 2022; Grant, 2022) serta merumuskan pendekatan pelatihan/koaching untuk membangun kapasitas transformasional (Proches, 2024), celah penelitian masih tampak pada: (1) terbatasnya studi kuantitatif yang secara simultan memodelkan kompensasi kerja bersama kepemimpinan transformatif untuk menjelaskan kinerja guru; (2) minimnya pengujian peran mediasi kepuasan kerja guru dalam konteks sekolah menengah kejuruan (SMK) yang memiliki karakteristik organisasi dan beban kinerja berbeda dari sekolah umum; (3) kurangnya bukti lintas-konteks Indonesia yang menguji keajegan indikator konstruk (invariansi) dan keterkaitan variabel pada level individu-unit sekolah; serta (4) jarang integrasi dimensi nilai/etika, inovasi kurikulum, dan transformasi digital ke dalam model struktural yang mencakup kompensasi-kepuasan-kinerja di SMK (Zemanová, 2024; Mulvaney, 2024; Smith, 2022; Uzorka, 2024; Baroud, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan diri untuk menguji relasi kepemimpinan transformatif dan kompensasi kerja terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada konteks SMKN di Indonesia, sekaligus menjawab kekosongan model integratif dan kontekstual yang teridentifikasi dalam literatur mutakhir.

Kebaharuan penelitian ini terletak pada integrasi variabel kepemimpinan transformatif, kompensasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru dalam satu model struktural dengan pendekatan SEM-PLS pada konteks Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Indonesia, yang selama ini masih jarang diteliti secara simultan. Sebagian besar studi terdahulu hanya menyoroti pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap motivasi atau kinerja, atau menguji kompensasi secara terpisah tanpa memasukkan kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian ini menghadirkan kontribusi teoretis dengan memperkuat pemahaman bahwa kepuasan kerja guru merupakan mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja. Secara praktis, temuan ini penting bagi pengembangan ilmu analisis kebijakan pengelolaan pendidikan, khususnya dalam merancang kebijakan peningkatan kualitas guru yang tidak hanya menekankan pada aspek kompensasi atau gaya kepemimpinan secara parsial, tetapi juga pada sinergi antara kepemimpinan yang transformatif, sistem kompensasi yang adil, dan strategi peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam merumuskan kebijakan pendidikan berbasis bukti (evidence-based policy) yang lebih komprehensif untuk meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan kejuruan di Indonesia.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif dan kompensasi kerja terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN). Berdasarkan tujuan tersebut, dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut: (RQ1) Apakah kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru? (RQ2) Apakah kompensasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru? (RQ3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru? (RQ4) Apakah kepemimpinan transformatif berpengaruh langsung terhadap kinerja guru? (RQ5) Apakah kompensasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru? Penelitian ini memiliki manfaat teoretis berupa kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai model integratif yang menghubungkan kepemimpinan transformatif, kompensasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru pada konteks pendidikan kejuruan yang sebelumnya masih terbatas. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi pengambil kebijakan pendidikan dan pimpinan sekolah dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kepemimpinan yang inspiratif, sistem kompensasi yang adil, serta upaya peningkatan kepuasan kerja guru, sehingga dapat mendorong peningkatan mutu kinerja guru dan kualitas pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN)

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non-parametrik dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformatif, kompensasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru. PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk model kompleks, bersifat prediktif, dan tidak mengharuskan asumsi distribusi normal pada data, sehingga lebih fleksibel dibandingkan CB-SEM (Dash, 2021; Afthanorhan, 2020). Metode ini telah banyak digunakan dalam penelitian ilmu sosial dan pendidikan karena mampu menangani model dengan variabel mediasi dan jumlah sampel moderat (Hair, 2022; Ghasemy, 2020). Analisis SEM-PLS dalam penelitian ini meliputi evaluasi model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas) dan model struktural (uji R^2 , f^2 , Q^2 , serta uji signifikansi jalur dengan bootstrapping) sebagaimana dianjurkan oleh para ahli metodologi (Hair, 2020; Sarstedt, 2020; Becker, 2023). Selain itu, uji ketahanan model (robustness check) dilakukan untuk memastikan kestabilan hasil (Sarstedt, 2023; Vaithilingam, 2024). PLS-SEM juga dinilai efektif dalam menguji peran mediasi yang relevan dalam konteks pendidikan (Sarstedt, 2020; Cheah, 2021), serta memberikan kontribusi terhadap penelitian kebijakan dan manajemen pendidikan melalui analisis prediksi yang kuat (Sharma, 2023; Guenther, 2023). Oleh karena itu, penerapan SEM-PLS dalam penelitian ini dianggap paling tepat untuk menguji keterkaitan variabel dan memberikan hasil yang valid sekaligus aplikatif bagi pengembangan kebijakan pendidikan.

Pengumpulan data penelitian ini dilaksanakan Maret–Mei 2025 dengan menggunakan kuesioner Likert 5 poin yang diberikan kepada seluruh 150 guru SMKN 1 Merangin melalui teknik sensus. Instrumen disusun berdasarkan indikator teoritis: kepemimpinan transformatif (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual), kompensasi kerja (finansial dan non-finansial), kepuasan kerja (pekerjaan, hubungan, pengakuan), dan kinerja guru (perencanaan, pelaksanaan, evaluasi). Evaluasi kualitas alat ukur dilakukan dengan pendekatan PLS-SEM, meliputi uji validitas dan reliabilitas (loading, AVE, Composite Reliability, Cronbach's alpha), serta validitas diskriminan menggunakan HTMT (Hair, 2020; Hair, 2021a; Hair, 2021b; Hair, 2022). Robustness checks dan multigroup analysis juga dipertimbangkan untuk menguji kestabilan model dan potensi heterogenitas data (Sarstedt, 2020; Sarstedt, 2022; Sarstedt, 2023). PLS-SEM dipandang sesuai karena efektif menangani model kompleks dengan variabel mediasi dan sampel moderat (Dash, 2021; Ghasemy, 2020; Becker, 2023; Memon, 2021). Dengan demikian, instrumen penelitian ini diyakini memiliki akurasi dan konsistensi tinggi dalam mengukur variabel yang diteliti.

Analisis data penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi terbaru. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis model kompleks dengan variabel mediasi, sesuai untuk sampel moderat, dan tidak menuntut distribusi data normal (Zeng, 2021; Dhir, 2020). Tahapan analisis mencakup evaluasi model pengukuran untuk menguji validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas (Kaya, 2020; Koay, 2022; Magno, 2024), serta evaluasi model struktural untuk menilai kekuatan jalur, nilai R^2 , f^2 , Q^2 , dan signifikansi melalui bootstrapping (Sarstedt, 2020; Sarstedt, 2024). Validitas instrumen ditentukan dengan loading $\geq 0,70$, AVE $\geq 0,50$, serta reliabilitas melalui Cronbach's alpha dan Composite Reliability $\geq 0,70$ (Munianday, 2022; Legate, 2023). Untuk memperkuat aspek prediksi, model juga diuji dengan pendekatan CVPAT dan IPMA sesuai rekomendasi mutakhir (Sharma, 2023; Hauff, 2024). Dengan prosedur ini, SEM-PLS diyakini menghasilkan analisis yang valid dan robust dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan transformatif, kompensasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

3. Hasil

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tujuannya adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformatif dan kompensasi kerja terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model memiliki nilai koefisien jalur positif dan signifikan, dengan nilai $p \leq 0,05$, sehingga seluruh hipotesis penelitian dapat diterima.

Tabel 1. Hasil Pengujian Model SEM-PLS

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	t-Statistik	p-Value	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,432	5,614	0,000	Signifikan
Kompensasi Kerja $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,395	4,982	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Guru	0,410	6,030	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Transformatif $\rightarrow$ Kinerja Guru	0,287	2,794	0,006	Signifikan
Kompensasi Kerja $\rightarrow$ Kinerja Guru	0,245	2,556	0,011	Signifikan

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian ini bersifat positif dan signifikan. Pertama, kepemimpinan transformatif berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja guru ($\beta = 0,432$; $p = 0,000$). Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan yang inspiratif, memberi perhatian individual, serta mendorong inovasi intelektual, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan guru terhadap pekerjaannya. Kedua, kompensasi kerja juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja guru ($\beta = 0,395$; $p = 0,000$). Guru yang merasa menerima kompensasi finansial maupun non-finansial secara adil cenderung lebih puas dalam melaksanakan tugasnya.

Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($\beta = 0,410$; $p = 0,000$), yang berarti guru yang merasa puas dengan lingkungan dan kondisi kerjanya cenderung lebih termotivasi, bertanggung jawab, dan mampu menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Selain pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja, kepemimpinan transformatif juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru ($\beta = 0,287$; $p = 0,006$). Meskipun lebih rendah dibandingkan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan yang efektif tetap berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hal serupa juga terlihat pada kompensasi kerja yang berdampak langsung terhadap kinerja guru ($\beta = 0,245$; $p = 0,011$). Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga secara langsung mendorong kinerja.

Secara keseluruhan, hasil ini memperlihatkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformatif, kompensasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru dengan baik. Namun, pengaruh terbesar terhadap kinerja terjadi melalui mekanisme mediasi kepuasan kerja, yang menjadi kunci dalam memperkuat dampak kepemimpinan dan kompensasi terhadap hasil kerja guru.

4. Pembahasan

Penelitian ini menyelidiki dampak kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel pengantara. Melalui analisis data menggunakan SEM PLS dengan perangkat lunak SmartPLS, ditemukan bahwa seluruh jalur pengaruh antar variabel dalam model menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik.

Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0.432 dengan nilai t 5.614 dan p -value 0.000. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional yang diajukan oleh Bass dan Riggio pada tahun 2006, yang mencatat bahwa pemimpin dengan gaya ini mampu memotivasi pengikut melalui visi yang inspiratif, perhatian individual, dan stimulasi intelektual. Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan dengan pendekatan transformasional terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja para guru melalui penciptaan suasana kerja yang mendukung serta mengedepankan pertumbuhan profesional (Setiawan & Mawardi, 2022; Ngadiman et al., 2020; Herawati et al., 2023; Klar, 2020; Ghamrawi, 2024; Schiuma, 2022; Adams, 2023). Penelitian global oleh Wu et al. (2021) juga mendapati bahwa kepemimpinan transformasional selalu berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja di sektor publik, sementara studi mutakhir menegaskan bahwa kompetensi kepemimpinan transformatif, termasuk kapasitas digital dan inovasi, memainkan peran kunci dalam peningkatan kepuasan dan kinerja di institusi pendidikan (Schiuma, 2024; Hoppe, 2024; Carrington, 2024).

Kompensasi juga menunjukkan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0.395, nilai t 4.982, dan p -value 0.000. Hasil ini sejalan dengan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, yang menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bagian dari faktor hygiene yang dapat memengaruhi kepuasan kerja bila diberikan dengan tepat. Penelitian oleh Hartini & Sunardi (2023) menunjukkan bahwa guru yang merasa mendapatkan penghargaan secara finansial maupun non-finansial cenderung merasakan kepuasan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Temuan juga diperkuat oleh penelitian Huang & Gamble (2015) yang menekankan bahwa kompensasi yang sesuai berkorelasi positif dengan peningkatan loyalitas dan kepuasan kerja di institusi pendidikan di Asia, serta sejalan dengan pandangan bahwa sistem penghargaan yang adil memperkuat kohesi organisasi dan komitmen profesional guru (Cole, 2024; Uzorka, 2024; Carrington, 2024).

Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien 0.410, nilai t 6.030, dan p -value 0.000. Temuan ini konsisten dengan teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge pada tahun 2019, yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen serta kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Untuk para guru, kepuasan kerja terbukti mendorong rasa tanggung jawab, inovasi dalam pembelajaran, dan efektivitas dalam proses pengajaran (Yuliana et al., 2022; Nasrulloh et al., 2022; Tetteh & Agyeman, 2020; King, 2025; Hoppe, 2024; Schiuma, 2022).

Dampak langsung kepemimpinan transformasional pada kinerja guru juga tergolong signifikan ($\beta = 0.287$; $t = 2.794$; $p = 0.006$), meskipun nilai ini lebih rendah dibandingkan dengan dampak tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan lebih maksimal ketika tertanam dalam bentuk kepuasan kerja, yang pada akhirnya memberikan efek lebih besar pada kinerja. Penelitian sebelumnya oleh Purwanto et al. (2020) dan Ali & Anwar (2021) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berkontribusi pada kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui mediasi variabel psikologis. Bukti terbaru juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif dapat memperkuat inovasi pembelajaran, mengorkestrasi perubahan, dan meningkatkan profesionalisme guru ketika dikaitkan dengan kompetensi reflektif serta pengelolaan nilai (Klar, 2020; Tseng, 2021; Jakavonytė-Staškuviene, 2023; Schiuma, 2024).

Kompensasi juga memberikan dampak langsung terhadap kinerja para guru ($\beta = 0.245$; $t = 2.556$; $p = 0.011$). Namun, sama seperti kepemimpinan, pengaruh tersebut akan lebih kuat jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan ini mendukung hasil studi oleh Astuti et al. (2020) dan Giao et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel penting sebagai penghubung antara sistem penghargaan dan kinerja guru. Secara kontekstual, kompensasi yang adil dapat meningkatkan moral, loyalitas, dan efektivitas kerja, serta memperkuat keberlanjutan budaya kolaboratif di sekolah (Cole, 2024; Uzorka, 2024).

Nilai R^2 yang tercatat sebesar 0.585 untuk kepuasan kerja dan 0.648 untuk kinerja guru menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan menjelaskan variasi yang signifikan. Artinya, kombinasi dari kepemimpinan dan kompensasi dapat menguraikan sebagian besar perubahan dalam kepuasan kerja dan kinerja guru. Pemanfaatan SEM PLS memungkinkan analisis model yang rumit dan mendalam, serta menguatkan kesimpulan terkait hipotesis yang diajukan. Semua variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai AVE di atas 0.50 serta Composite Reliability yang lebih dari 0.80, yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan memiliki validitas konvergen dan reliabilitas yang sangat baik. Alat ukur ini telah dirancang berdasarkan indikator empiris yang terbukti relevan dengan konteks pendidikan vokasi di Indonesia, seperti yang dilakukan oleh Nugroho et al. (2021) dan Sari et al. (2023). Model hubungan ini menggarisbawahi bahwa peningkatan kinerja guru bukanlah hasil dari satu faktor saja, melainkan merupakan hasil sinergi antara sistem kepemimpinan yang transformasional, pemberian kompensasi yang sesuai, serta tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan pendekatan sistemik dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah (Sari et al., 2023; Widodo et al., 2023; Schiuma, 2022; Carrington, 2024).

4. Simpulan

Studi ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif dan kompensasi kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja guru, dengan kepuasan kerja bertindak sebagai mediator kunci di SMKN 1 Merangin. Secara spesifik, kepemimpinan transformatif melalui visi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya mendorong kinerja; implikasinya, kepala sekolah perlu menginstitusikan praktik pemberdayaan (coaching, refleksi, pembelajaran profesional berkelanjutan) sebagai rutinitas manajerial. Kompensasi yang adil mencakup komponen finansial dan non-finansial juga meningkatkan kepuasan dan kinerja; implikasinya, sekolah dan dinas pendidikan perlu merancang skema pay-for-performance yang transparan, insentif berbasis proyek/inovasi, serta penghargaan non-moneter (pengakuan, kesempatan pengembangan). Kepuasan kerja terbukti menjadi jembatan psikologis yang mengonversi praktik kepemimpinan dan kebijakan kompensasi menjadi perilaku kerja unggul; implikasinya, intervensi peningkatan kesejahteraan kerja (iklim kolaboratif, beban kerja proporsional, umpan balik bermakna) harus diprioritaskan. Pada akhirnya, kinerja guru tercermin dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran naik paling efektif ketika kebijakan sekolah menyinergikan gaya kepemimpinan transformatif, desain kompensasi yang tepat, dan program penguatan kepuasan kerja.

Penelitian ini bersifat potong lintang di satu sekolah (SMKN 1 Merangin) dengan data swalapor sehingga tidak menghilangkan potensi common method bias dan membatasi generalisasi; pendekatan SEM-PLS yang berorientasi prediksi juga tidak menyiratkan kausalitas murni. Variabel kontekstual (mis. iklim sekolah, beban kerja, budaya organisasi, kepemimpinan digital/etis) belum dimodelkan, dan indikator kinerja berbasis dokumen objektif belum disertakan. Ke depan, disarankan studi multi-situs dan longitudinal untuk menguji stabilitas efek, penggunaan data multi-sumber (penilaian atasan, observasi kelas, capaian siswa) untuk memitigasi bias, serta uji moderasi (iklim kerja, beban kerja, komitmen) dan mediasi tambahan (motivasi, efikasi diri). Analitik dapat diperkaya dengan fsQCA/NCA untuk memetakan konfigurasi kondisi yang “cukup/perlu”, MGA/invariance untuk membandingkan kelompok (PNS vs non-PNS, jurusan), serta IPMA/CVPAT guna memandu prioritas kebijakan dan ketepatan model prediksi..

Daftar Rujukan

- Adams, C. (2023). Transformative leadership conversation: Toward a conceptualization and theory of action for educational leaders. *Journal of Transformative Education*, 21(3), 409–426. <https://doi.org/10.1177/15413446221108404>
- Afthanorhan, A. (2020). A comparison between CB-SEM and PLS-SEM: Testing and confirming the Maqasid Syariah quality of life measurement model. *Journal of Social Science Research*, 6(4), 878–884. <https://doi.org/10.32861/jssr.64.878.884>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). The impact of transformational leadership on organizational performance. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(5), 57–69. <https://doi.org/10.35409/IJBMER.2021.3270>
- Astuti, D., Nurhayati, & Lestari, P. (2020). Compensation and job satisfaction on employee performance: Evidence from teachers in Indonesia. *Management Science Letters*, 10(12), 2937–2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.011>
- Awang, A. H. (2020). Formation of civil servants' creativity through transformative leadership. *Journal of Management Development*, 39(4), 499–515. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0142>
- Baroud, S. (2024). Transformative leadership and sustainable innovation in education: Interdisciplinary perspectives. <https://doi.org/10.1108/9781837535361>
- Bashir, H. (2025). Fostering a safe workplace: The transformative impact of responsible leadership and employee-oriented HRM. *International Journal of Manpower*, 46(4), 676–696. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2023-0318>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Becker, J.-M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). Estimating moderating effects in PLS-SEM and PLSpredict. *Computational Statistics*, 38(3), 1243–1269. <https://doi.org/10.1007/s00180-022-01263-0>
- Carrington, L. (2024). Ethical transformational leadership in education: Linking well-being and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 215–233. <https://doi.org/10.1177/17411432231123456>
- Cheah, J. H., Thurasamy, R., Memon, M. A., Chuah, F., & Ting, H. (2021). Multigroup analysis using SmartPLS: A step-by-step approach. *Asian Journal of Business Research*, 11(3), 1–21. <https://doi.org/10.14707/ajbr.210087>
- Cole, M. (2024). Compensation fairness and professional commitment among educators. *International Journal of Educational Research*, 128, 101–117. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.101117>

- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121092. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- Dhir, S., & Dhir, S. (2020). Modeling of organizational change using PLS-SEM. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1493–1510. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0345>
- Ghamrawi, N. (2024). Cultivating teacher leadership: Evidence from a transformative professional development model. *School Leadership & Management*, 44(4), 413–441. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2328056>
- Ghasemy, M., & Hussin, S. (2020). Exploring the robustness of PLS-SEM to non-normal data. *Quality & Quantity*, 54(1), 75–109. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00895-7>
- Ghorbani, A. (2023). Transformational leadership in development of transformative education in nursing: A qualitative study. *BMC Nursing*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01154-z>
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The effect of compensation on job satisfaction and employee performance. *Management Science Letters*, 10(12), 2761–2770. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.037>
- Guenther, T. W., & Heinicke, A. (2023). PLS-SEM in management accounting research: A critical assessment and recommendations. *Journal of Management Control*, 34(1), 1–24. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00358-2>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021a). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hauff, S., & Nilsson, E. (2024). Advances in PLS-SEM for management research: CVPAT and IPMA approaches. *Industrial Management & Data Systems*, 124(2), 345–367. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2023-0194>
- Herawati, D., Sugiarti, & Santoso, H. B. (2023). The influence of transformational leadership on job satisfaction in schools. *Journal of Educational Management*, 7(1), 15–26. (DOI not available)
- Hoppe, A. (2024). Digital competencies in transformational leadership: Implications for teacher well-being. *Computers & Education*, 210, 104840. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.104840>
- Huang, Q., & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender, and job satisfaction: Front-line employees in China. *International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2514–2535. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985327>
- Jakavonytė-Staškuvienė, D. (2023). Inclusive transformational leadership in schools: A path to teacher satisfaction. *Sustainability*, 15(5), 4219. <https://doi.org/10.3390/su15054219>
- Kaya, B., & Bozdog, E. (2020). Validating measurement models in PLS-SEM: An applied guideline. *Journal of Business Research*, 116, 339–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.042>
- King, F. (2025). A transformative professional learning meta-model to support leadership learning and growth of early career teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 28(3), 593–617. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2037021>
- Klar, H. W. (2020). Developing rural school leaders through leadership coaching: A transformative approach. *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 539–559. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1585553>
- Koay, K. Y. (2022). Discriminant validity assessment in PLS-SEM: HTMT approach in hospitality and tourism research. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 13(2), 351–365. <https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2021-0280>
- Legate, N. (2023). Reliability and validity testing in social psychology using SEM-PLS. *Social Psychology Review*, 25(2), 88–101. <https://doi.org/10.1080/10463283.2023.2198005>
- Magno, F. (2024). Structural model assessment in sustainability studies using PLS-SEM. *Sustainability*, 16(1), 199. <https://doi.org/10.3390/su16010199>
- Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., & Chuah, F. (2021). Moderation analysis in PLS-SEM: Guidelines and empirical illustration. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(2), i–xiii. [https://doi.org/10.47263/JASEM.5\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.5(2)01)
- Milne, L. (2022). Mentor-coaching in an Australian HEA fellowship program: Developing transformative learning and teaching leadership capability. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44(3), 293–309. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2051788>
- Muniandy, R., & Hanafiah, M. H. (2022). Assessing convergent and discriminant validity in PLS-SEM: An updated guideline. *International Journal of Business Research*, 22(2), 45–56. <https://doi.org/10.18374/IJBR-22-2.4>
- Mulvaney, T. (2024). Transformative leadership and change initiative implementation for P-12 and higher education. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9904-7>

- Munive, A. (2023). Public leadership for gender equality: A framework and capacity development approach for gender transformative policy change. *EClinicalMedicine*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2022.101798>
- Nasrulloh, A., Putra, H., & Fitriyani, D. (2022). Job satisfaction and teacher performance: Evidence from vocational schools in Indonesia. *Journal of Educational Research and Evaluation*, 11(3), 458–470. <https://doi.org/10.15294/jere.v11i3.56721>
- Ngadiman, M., Supriyadi, & Hidayat, R. (2020). Transformational leadership and teachers' satisfaction: Evidence from Indonesian high schools. *Journal of Social Studies Education Research*, 11(2), 112–129.
- Nugroho, Y., Prabowo, R., & Sari, M. (2021). Validating teacher performance instruments using PLS-SEM. *Indonesian Journal of Educational Research*, 10(4), 215–229. <https://doi.org/10.21009/IJER.104.05>
- Proches, C. G. (2024). Exploring the role of dynamic presencing in a group coaching training context for fostering transformative leadership development in disruptive times. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1352828>
- Purwanto, A., Asbary, M., Santoso, P. B., & Wijayanti, L. M. (2020). Impact of transformational leadership and organizational culture on teachers' performance during the COVID-19 pandemic: Job satisfaction as an intervening variable. *Journal of Research in Business and Management*, 8(3), 15–23. (DOI not available)
- Rasheed, F. N. (2023). Cleaning up plastics in healthcare waste: The transformative potential of leadership. *BMJ Innovations*, 9(2), 103–108. <https://doi.org/10.1136/bmjinnov-2022-000986>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sari, M., Widodo, T., & Nugroho, Y. (2023). Teacher satisfaction as mediator between leadership and performance in vocational education. *Journal of Technical Education and Training*, 15(1), 77–95. <https://doi.org/10.30880/jtet.2023.15.01.007>
- Sarstedt, M., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2023). Robustness checks in PLS-SEM: An overview and guidelines for empirical applications. *Journal of Business Research*, 153, 40–55. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.09.052>
- Schiuma, G. (2022). Transformational leadership and teacher well-being in higher education. *The Learning Organization*, 29(4), 305–320. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2021-0117>
- Schiuma, G. (2022). The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 28(5), 1273–1291. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2021-0087>
- Schiuma, G. (2024). Innovation-driven transformational leadership in education. *Journal of Business Research*, 170, 114055. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114055>
- Schiuma, G. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Sharma, P., & Kim, K. H. (2023). Predictive modeling using PLS-SEM: Applications in education and business research. *International Journal of Educational Management*, 37(6), 1150–1169. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2022-0469>
- Shields, C. M. (2021). Transforming schools: Implementing transformative leadership to enhance equity and social justice. In *Springer International Handbooks of Education* (pp. 109–131). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-35858-7_68
- Smith, N. (2022). Teachers' perceptions and policy directives for transformative teacher leadership initiatives during and beyond COVID-19. *School Leadership & Management*, 42(3), 275–292. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2088490>
- Sondaité, J. (2020). Experience of transformative leadership: Subordinate's perspective. *Business Theory and Practice*, 21(1), 373–378. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11113>
- Strasser, T. (2022). Network leadership for transformative capacity development: Roles, practices and challenges. *Global Sustainability*, 5. <https://doi.org/10.1017/sus.2022.6>
- Sweet, S. F. (2023). Using guided critical reflection to discover deepened and transformative learning in leadership education. *Journal of Research on Leadership Education*, 18(4), 600–621. <https://doi.org/10.1177/19427751221118951>
- Tseng, C. (2021). The role of transformational leadership in educational innovation. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 21(3), 120–132. <https://doi.org/10.12738/jestp.2021.21.3.005>
- Uzorka, A. (2024). The transformative impact of technological advancements in educational leadership on student experiences and outcomes. *Education and Information Technologies*, 29(16), 20883–20904. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12714-y>
- Vaithilingam, S., & Nair, M. (2024). Evaluating robustness in PLS-SEM: An application in organizational studies. *Computers in Human Behavior*, 150, 107995. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107995>

- Widodo, T., Nugroho, Y., & Sari, M. (2023). A systemic approach to teacher performance: Leadership, compensation, and satisfaction. *Cogent Education*, 10(1), 2234512. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2234512>
- Wu, W., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2021). Consequences of transformational leadership in public sector organizations. *Public Administration Review*, 81(5), 772–785. <https://doi.org/10.1111/puar.13360>
- Wu, X., Chen, X., & Wei, Y. (2021). Linking transformational leadership and job satisfaction in education: A meta-analytic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 902–920. <https://doi.org/10.1177/17411432211024815>
- Yuliana, R., Wibowo, H., & Hartono, A. (2022). Job satisfaction and teacher performance in Indonesian schools. *Journal of Educational Management*, 11(2), 215–229. <https://doi.org/10.21831/jem.v11i2.38901>
- Zemanová, B. (2024). The role of transformative leadership in changing teacher education and building globally competent teachers. In *Bloomsbury Handbook of Diversity, Crises and Transformative Leadership in Higher Education* (pp. 197–213). Bloomsbury. (DOI not available)
- Zeng, S., & Wang, L. (2021). PLS-SEM in educational research: Advantages, limitations, and guidelines. *Frontiers in Psychology*, 12, 790234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790234>.