

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada SDN di Kota Kuala Pembuang II)

Muhamad Reja Akhir Saputra¹, Roby Sambung², Indah Nur Oktavia³, Evinalia Yeba⁴

^{1,2,3,4}Universitas Palangka Raya, Kalimantan Tengah, Indonesia

E-mail: mrezaas07@gmail.com¹, robysambung@feb.upr.ac.id², indahnuroktavia@feb.upr.ac.id³, evinaliayebea@gmail.com⁴

Article History:

Received: 15 Juni 2026

Revised: 23 Juni 2026

Accepted: 26 Juni 2026

Keywords:

Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja, Kinerja guru, Kepuasan Kerja.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Kota Kuala Pembuang II. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih adanya perbedaan tingkat kinerja guru dalam aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, pengelolaan kelas, dan pengembangan profesional. Selain itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru diduga memengaruhi kepuasan kerja serta kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory. Populasi penelitian terdiri dari seluruh guru ASN (PNS dan PPPK) SDN di Kota Kuala Pembuang II sebanyak 54 orang dengan teknik total sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner menggunakan skala Likert dan dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja guru.

PENDAHULUAN

Perkembangan dalam dunia pendidikan menuntut sumber daya manusia berkualitas, khususnya guru yang memiliki peran penting dalam kegiatan pendidikan di sekolah. Menurut (Zuhairi, 2022), guru adalah seseorang yang diposisikan sebagai garda terdepan dan posisi sentral di dalam melaksanakan proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru sebagai pengajar atau pendidik sangat menentukan keberhasilan setiap upaya pendidikan. Berhasil tidaknya pendidikan selalu dihubungkan dengan kinerja para guru. Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Kota Kuala Pembuang II sebagai salah satu lembaga pendidikan dasar memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan pendidikan berkualitas. Berdasarkan observasi kualitatif awal (pra survei) yang dilakukan, diperoleh gambaran bahwa kinerja guru belum menunjukkan kondisi yang merata

pada beberapa indikator utama. Pada indikator perencanaan pembelajaran, masih ditemukan guru yang belum menyiapkan perangkat ajar secara lengkap dan tepat waktu. Pada indikator pelaksanaan pembelajaran, sebagian guru telah mampu melibatkan siswa secara aktif, namun sebagian lainnya masih menggunakan metode yang kurang variatif.

Gaya kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya kepentingan kolektif di atas kepentingan pribadi, serta menantang pengikut secara intelektual dan menghargai perbedaan (Muhaimin et al., 2025). Menurut (Retno Dwi Astuti and Gendro Wiyono, 2022), pemimpin transformasional mampu membuat pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin sehingga para pengikutnya akan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi pendorong penting dalam meningkatkan kinerja guru. Menurut (Fathiyah., 2022), motivasi kerja adalah perhitungan terhadap intensitas, tujuan, dan ketekunan seseorang dalam usahanya untuk mencapai apa yang dicita-citakan. Ketika seorang guru merasakan adanya kepuasan kerja baik perasaan suka maupun tidak suka maka hal tersebut akan memengaruhi kualitas kinerjanya.

Dari fenomena yang sudah dijelaskan, terlihat bahwa kinerja guru di SDN Kuala Pembuang II dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Temuan oleh (La Ode Baka and Wade Rahma Batin, 2025) membuktikan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru. Namun, hasil penelitian yang dilakukan (Retno Dwi Astuti, Gendro Wiyono, 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak berpengaruh secara positif dan signifikan. Selain itu, Perbedaan terletak pada objek penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada Sekolah Dasar Negeri (SDN) yang masih jarang diteliti, sedangkan sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada jenjang SMP dan SMA.

Adanya inkonsistensi temuan inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada SDN di Kota Kuala Pembuang II.

LANDASAN TEORI

Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (SET) yang dikembangkan oleh Blau (1964) merupakan salah satu kerangka teoretis utama yang digunakan untuk menjelaskan mekanisme bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Teori ini berargumen bahwa hubungan sosial dan interaksi antar individu dalam organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran yang bersifat timbal balik. Guru yang menerima kepemimpinan inspiratif dan dukungan organisasi akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan memberikan kinerja yang lebih tinggi (Cropanzano, 2020).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada transformasi nilai, visi, dan aspirasi pengikut menuju pencapaian tujuan yang lebih tinggi. (Askar et al., 2025) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada memuaskan kebutuhan dasar dan kebutuhan dengan tingkatan lebih tinggi dari pengikut melalui inspirasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan adanya

kepemimpinan transformasional pemimpin diharapkan mampu memberikan inspirasi, menstimulasi dan memberikan perhatian secara individual maupun kelompok kepada para karyawan untuk bekerja secara maksimal yang akan meningkatkan kinerja (Alnando et al., 2025). Indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: pemberian arahan yang visioner dan jelas, keteladanan dalam perilaku dan etos kerja, komunikasi yang efektif dan terbuka, pemberdayaan guru dalam pengambilan keputusan, dan keadilan dalam memperlakukan seluruh guru (Retno Dwi Astuti, Gendro Wiyono, 2022).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan tujuan yang harus dimiliki seseorang baik pemimpin maupun karyawan untuk berprestasi, sehingga akan terus meningkatkan usaha dalam mendapatkan berbagai penghargaan yang dapat meningkatkan harga dirinya (Askar et al., 2025). Motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja dalam menentukan arah perilaku, tingkat usaha, intensitas, dan kegigihan (Sambung, 2022). Menurut (Indrayani, 2021), motivasi terbagi menjadi dua tipe yakni motivasi intrinsik, yakni dorongan yang berasal dari dalam diri guru karena adanya kesadaran, tanggung jawab, dan keinginan berprestasi; serta motivasi ekstrinsik, yakni dorongan dari luar diri guru berupa gaji, penghargaan, lingkungan kerja kondusif, dan dukungan dari masyarakat. Pemberian motivasi sangat penting dilakukan oleh organisasi atau instansi agar tujuan yang akan dicapainya terlaksana dengan baik (Agustin Permata Sari, 2021), Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini meliputi: dorongan intrinsik untuk berprestasi, rasa tanggung jawab yang tinggi, antusiasme dalam mengajar, persepsi tentang makna pekerjaan, dan respons terhadap penghargaan eksternal (Fathiyah., 2022).

Kepuasan Kerja

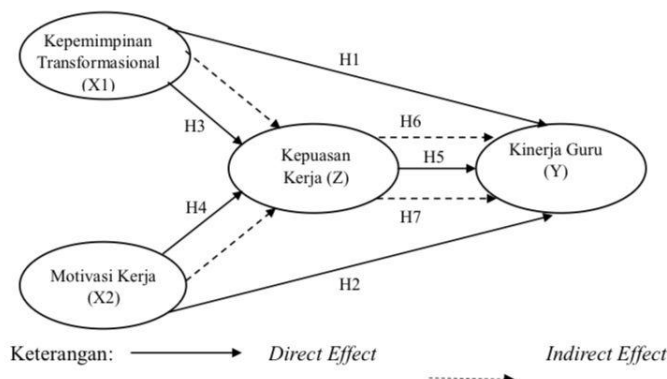
Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif dan sikap evaluatif guru terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian atas pengalaman kerja, penghargaan, hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan, peluang pengembangan karier, serta rasa keadilan yang diterima di sekolah (Azhar et al., 2020). Kepuasan kerja juga merupakan salah satu komponen dari kepuasan hidup (Christiadi et al., 2020). Kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Indikatornya meliputi: kepuasan terhadap penghargaan dan pengakuan atas kerja, kepuasan terhadap lingkungan kerja, kepuasan terhadap hubungan dengan rekan dan pimpinan, kepuasan terhadap peluang pengembangan karier, dan kepuasan terhadap rasa keadilan kebijakan sekolah (Andi Nurul Rezeki Ramadhani, 2020).

Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesionalnya sebagai pendidik sesuai dengan standar dan tujuan sekolah. Menurut (Fathiyah., 2022), kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya. Indikator kinerja guru dalam penelitian ini meliputi: perencanaan pembelajaran yang matang dan inovatif, pelaksanaan pembelajaran yang interaktif, evaluasi dan penilaian hasil belajar yang berkelanjutan, pengelolaan kelas yang efektif, serta partisipasi aktif dalam pengembangan profesi (Retno Dwi Astuti, Gendro Wiyono, 2022).

Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan ilustrasi konseptual yang menggambarkan hubungan antarvariabel dalam suatu studi, berdasarkan teori dan temuan penelitian terdahulu. Kerangka ini digunakan sebagai landasan untuk merumuskan hipotesis serta memastikan validitas dan reliabilitas pelaksanaan penelitian.



Gambar 1. kerangka penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan kerangka penelitian, hipotesis penelitian ini adalah:

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru SDN di Kota Kuala Pembuang II.
- H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SDN di Kota Kuala Pembuang II.
- H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru SDN di Kota Kuala Pembuang II.
- H4: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru SDN di Kota Kuala Pembuang II.
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SDN di Kota Kuala Pembuang II.
- H6: Kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru pada guru SDN di Kota Kuala Pembuang II.
- H7: Kepuasan kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja guru pada guru SDN di Kota Kuala Pembuang II.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan *Explanatory*. Menurut (Putra et al., 2023), pendekatan kuantitatif merupakan penelitian yang memakai angka untuk mengumpulkan, menganalisis, menyajikan data secara sistematis serta terorganisir dan juga fokus pada analisis hubungan antar variabel berdasarkan teori yang bersifat objektif. Populasi penelitian adalah seluruh guru ASN (PNS dan PPPK) di empat SDN di Kota Kuala Pembuang II yang berjumlah 54 orang, yang terdiri dari SDN 1, 2, 3, dan 4 Kuala Pembuang II. Teknik sampling yang digunakan adalah total sampling (*sensus*), sehingga seluruh guru ASN (PNS dan PPPK) dijadikan sebagai responden.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan *Google Form* dengan skala Likert 1-5. Variabel yang diteliti meliputi: Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1), Motivasi Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Guru (Y). Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS versi 4.0, yang mencakup analisis model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) serta pengujian hipotesis.

Tabel. 1 Informasi Demografi (N = 54)

Variabel	Frekuensi	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	11	20.37
Perempuan	43	79.63
Usia		
Dibawah 30	1	1.85
31- 40	14	25.92
41- 50	25	46.30
Diatas 50	14	25.93
Pendidikan Terakhir		
D3	1	1.85
S1	49	90.74
S2	4	7.41
Status		
PNS	40	74.07
PPPK	14	25.93
Pendapatan		
1jt-2jt	9	16.67
3jt-4jt	39	72.22
5jt-6jt	4	7.41
7jt-8jt	2	3.70

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 1, penelitian ini melibatkan sebanyak 54 responden. Jika dilihat dari jenis kelamin, sebagian besar responden merupakan perempuan dengan jumlah 43 orang (79,63%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 11 orang (20,37%). Berdasarkan kelompok usia, responden paling banyak berada pada rentang usia 41–50 tahun, yaitu sebanyak 25 orang (46,30%). Selanjutnya, responden yang berusia 31–40 tahun berjumlah 14 orang (25,92%) dan yang berusia di atas 50 tahun sebanyak 14 orang (25,93%), sedangkan responden yang berusia di bawah 30 tahun hanya berjumlah 1 orang (1,85%).

Ditinjau dari tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan Strata 1 (S1) dengan jumlah 49 orang (90,74%). Adapun responden yang berpendidikan Strata 2 (S2) sebanyak 4 orang (7,41%), sementara lulusan Diploma 3 (D3) hanya 1 orang (1,85%). Berdasarkan status kepegawaian, sebagian besar responden berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu sebanyak 40 orang (74,07%), sedangkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) berjumlah 14 orang (25,93%).

Dari aspek pendapatan bulanan, mayoritas responden memiliki penghasilan sebesar Rp3.000.000–Rp4.000.000 per bulan dengan jumlah 39 orang (72,22%). Responden yang berpenghasilan Rp1.000.000–Rp2.000.000 sebanyak 9 orang (16,67%), sedangkan yang memperoleh pendapatan Rp5.000.000–Rp6.000.000 berjumlah 4 orang (7,41%) dan Rp7.000.000–Rp8.000.000 sebanyak 2 orang (3,70%). Secara keseluruhan, profil responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan, berada pada kelompok usia produktif 41–50 tahun, memiliki pendidikan S1, berstatus PNS, dan memperoleh pendapatan bulanan pada kisaran Rp3.000.000–Rp4.000.000.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk menilai korelasi antara tingkat skor item atau indikator dengan skor konstraknya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas (Saputra et al., 2024). Reliabilitas konstruk diukur menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, dimana nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,70$. Sementara itu, validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE), dengan kriteria *loading factor* $> 0,70$ dan $AVE > 0,50$ (Hair et al., 2021). Apabila seluruh kriteria tersebut terpenuhi, maka konstruk penelitian dinyatakan mampu mengukur variabel yang diteliti secara konsisten dan akurat. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Result of Model Constructs

Construct/indikator	Item reliability	Convergent reability		
	Loadings	CR	AVE	Alpha
TRANSFORMASINAL		0.949	0.802	0.938
Pemberian arahan yang visioner dan jelas.	0.891			
Keteladanan dalam perilaku dan etos kerja.	0.926			
Komunikasi yang efektif dan terbuka.	0.926			
Pemberdayaan dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan.	0.866			
Keadilan dalam memperlakukan seluruh guru.	0.868			
MOTIVASI		0.897	0.706	0.896
Dorongan intrinsik untuk berprestasi dan menghadapi tantangan kerja.	0.848			
Rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas.	0.850			
Antusiasme dan semangat dalam mengajar.	0.823			
Persepsi tentang makna dan nilai penting pekerjaan.	0.828			

Respons terhadap penghargaan dan pengakuan eksternal.	0.853			
KINERJA		0.956	0.848	0.955
Perencanaan pembelajaran yang matang dan inovatif.	0.913			
Pelaksanaan pembelajaran yang interaktif dan sesuai kebutuhan siswa.	0.947			
Evaluasi dan penilaian hasil belajar yang berkelanjutan.	0.881			
Pengelolaan kelas yang efektif dan kondusif.	0.939			
Partisipasi aktif dalam pengembangan profesi dan komunitas belajar di sekolah.	0.922			
KEPUASAN		0.943	0.808	0.940
Kepuasan terhadap penghargaan dan pengakuan atas kerja.	0.914			
Kepuasan terhadap lingkungan kerja fisik dan sosial.	0.916			
Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan.	0.901			
Kepuasan terhadap peluang pengembangan karier.	0.855			
Kepuasan terhadap rasa keadilan dalam kebijakan sekolah.	0.907			

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026

Note. CR = *Consistency Reliability*, AVE = *Average Variance Extracted*, Transformasional = Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi = Motivasi Kerja, Kinerja = Kinerja Guru, Kepuasan = Kepuasan Kerja.

Berdasarkan Tabel 2 diatas , variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,949, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator penyusun variabel ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi karena melebihi batas minimum 0,70. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,802 menunjukkan bahwa 80,2% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk Kepemimpinan Transformasional, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,938 mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Nilai *loading factor* masing-masing indikator yaitu pemberian arahan yang visioner dan jelas sebesar 0,891, keteladanan dalam perilaku dan etos kerja sebesar 0,926, komunikasi yang efektif dan terbuka sebesar 0,926, pemberdayaan dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sebesar 0,866, serta keadilan dalam memperlakukan seluruh guru sebesar 0,868. Seluruh nilai *loading factor* berada di atas 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid.

Variabel Motivasi Kerja memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,897, yang

menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik. Nilai AVE sebesar 0,706 menunjukkan bahwa 70,6% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Motivasi Kerja. Selanjutnya, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,896 mengindikasikan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang tinggi. Adapun nilai *loading factor* untuk indikator dorongan intrinsik untuk berprestasi dan menghadapi tantangan kerja sebesar 0,848, rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas sebesar 0,850, antusiasme dan semangat dalam mengajar sebesar 0,823, persepsi tentang makna dan nilai penting pekerjaan sebesar 0,828, serta respons terhadap penghargaan dan pengakuan eksternal sebesar 0,853. Seluruh indikator memenuhi syarat validitas karena memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70.

Variabel Kinerja Guru memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,956, yang menunjukkan reliabilitas sangat tinggi. Nilai AVE sebesar 0,848 mengindikasikan bahwa 84,8% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk Kinerja Guru. Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,955 juga menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Sementara itu, nilai *loading factor* indikator perencanaan pembelajaran yang matang dan inovatif sebesar 0,913, pelaksanaan pembelajaran yang interaktif dan sesuai kebutuhan siswa sebesar 0,947, evaluasi dan penilaian hasil belajar yang berkelanjutan sebesar 0,881, pengelolaan kelas yang efektif dan kondusif sebesar 0,939, serta partisipasi aktif dalam pengembangan profesi dan komunitas belajar di sekolah sebesar 0,922. Nilai *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator pelaksanaan pembelajaran yang interaktif dan sesuai kebutuhan siswa, yaitu sebesar 0,947, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan pembentuk paling kuat dari variabel Kinerja Guru.

Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,943, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Nilai AVE sebesar 0,808 menunjukkan bahwa 80,8% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Kepuasan Kerja. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,940 mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Adapun nilai *loading factor* indikator kepuasan terhadap penghargaan dan pengakuan atas kerja sebesar 0,914, kepuasan terhadap lingkungan kerja fisik dan sosial sebesar 0,916, kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan sebesar 0,901, kepuasan terhadap peluang pengembangan karier sebesar 0,855, serta kepuasan terhadap rasa keadilan dalam kebijakan sekolah sebesar 0,907. Seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid dalam mengukur variabel Kepuasan Kerja.

Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* > 0,70, *Cronbach's Alpha* > 0,70, *Composite Reliability* > 0,70, dan AVE > 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki karakteristik yang berbeda dan mampu mengukur konsep yang seharusnya diukur (Hair et al., 2021). Dalam penelitian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan metode *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya, serta nilai HTMT berada di

bawah batas yang direkomendasikan yaitu 0,90 (Bancin et al., 2023). Hasil pengujian *validitas diskriminan* dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3. *Discriminant Validity of Construct*

Variabel	TRANS	MOTIVASI	KINERJA	KEPUASAN
<i>Discriminant Validity:</i>				
<i>Fornel-Larcker Criterion</i>				
TRANSFORMASIONAL	0.896			
MOTIVASI	0.564	0.840		
KINERJA	0.747	0.696	0.921	
KEPUASAN	0.690	0.720	0.837	0.899
<i>Heterotrait-Monotrait Criterion</i>				
TRANSFORMASIONAL				
MOTIVASI	0.608			
KINERJA	0.782	0.751		
KEPUASAN	0.721	0.782	0.882	

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026

Note. Transformasional = Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi = Motivasi Kerja, Kinerja = Kinerja Guru, Kepuasan = Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE pada variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,896, Motivasi Kerja sebesar 0,840, Kinerja Guru sebesar 0,921, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,899. Seluruh nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) diperoleh nilai hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja sebesar 0,608, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru sebesar 0,782, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja sebesar 0,721, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru sebesar 0,751, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebesar 0,782, serta Kinerja Guru dan Kepuasan Kerja sebesar 0,882. Seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,90, yang menunjukkan bahwa tidak terdapat permasalahan diskriminasi antar konstruk dalam model penelitian. Dengan demikian, setiap variabel laten memiliki tingkat perbedaan yang memadai dan tidak saling tumpang tindih dalam mengukur konsep yang diteliti.

Model Struktural (*Inner Model*)

Model structural merupakan suatu instrumen yang untuk menentukan seberapa kuat pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Analisis model struktural ini diuji dengan menguji hubungan antar konstruk, tingkat signifikan, serta nilai *R-Squared* (R²) (Romadhon et al., 2023).

Uji *R-Square* (*Koefisien Determinasi*)

Uji determinasi (*R-Square*) dimanfaatkan guna menganalisis besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam sebuah model (Bancin et al., 2024). Nilai *R-Square* memiliki 3 kategori yaitu “kuat” nilainya 0,67-1,00, ”sedang” nilainya 0,20 – 0,33 dan ”lemah”

0,19. Berikut ini adalah bukti nilai *R-Square* yang diperoleh:

Tabel 4. R-Square

Variabel Penelitian	R-square
Kinerja Guru (Y)	0.767
Kepuasan Kerja (Z)	0.636

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026.

Berdasarkan data pada Tabel 4, koefisien determinasi (*R-Square*) untuk variabel kinerja guru adalah 0,767. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kekuatan yang tinggi dengan kemampuan menjelaskan variasi kinerja guru sebesar 76,7%. Sisanya, yaitu 23,3%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai koefisien determinasi untuk kepuasan kerja tercatat sebesar 0,636, yang mengindikasikan hubungan dengan tingkat sedang. Artinya, 63,6% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam model tersebut, sedangkan 36,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Pengujian Hipotesis Langsung

Hipotesis Pengaruh Langsung Untuk menguji efek langsung (*direct effect*), menggunakan pendekatan koefisien jalur (*path coefficient*) dan *t-statistic* atau *p-value*. Koefisien jalur dievaluasi dengan menggunakan metode *bootstrapping* untuk mendapatkan nilai *t-statistik* atau *p-value* (rasio kritis), yang mencakup nilai original sampel yang dihasilkan dari proses tersebut. Jika nilai *p-value* < 0,05, itu menunjukkan adanya pengaruh langsung antara dua variabel. Sebaliknya, jika nilai *p-value* > 0,05, itu menandakan tidak ada pengaruh langsung. Dalam penelitian ini, tingkat signifikansi yang diterapkan adalah *t-statistik* 1,96. Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini:

Tabel 5. Hasil Uji Path Coefficient (Dirrect Effect)

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kepemimpinan transformasional->Kinerja guru	0.519	5.256	0.000	Diterima
Kepemimpinan transformasional -> Kepuasan kerja	0.416	4.378	0.000	Diterima
Motivasi kerja -> Kinerja guru	0.403	3.837	0.000	Diterima
Motivasi kerja -> Kepuasan kerja	0.486	5.076	0.000	Diterima
Kepuasan kerja-> Kinerja guru	0.519	5.187	0.000	Diterima

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026.

Hipotesis 1, berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 5 SDN di Kota Kuala Pembuang II menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan

secara langsung terhadap kinerja guru dengan menunjukkan original sampel sebesar 0,519, nilai t statistik sebesar $5,256 > 1,96$ dan nilai signifikansi (p-value) $0,000 < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, keteladanan, serta dukungan kepada guru dapat meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima. Sama halnya dengan penelitian terdahulu yang dilakukan yang dimana hasil dari Zuhairi, A. (2022), penelitiannya dimana gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Salah satu komponen penting dari manajemen sumber daya manusia adalah kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan mendorong mereka menjadi setia dan menikmati pekerjaannya melalui mengerahkan seluruh kontribusi terbaiknya.

Hipotesis 2, hasil uji PLS pada tabel 5 SDN di Kota Kuala Pembuang II menunjukkan bahwa, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja guru dengan menunjukkan original sampel sebesar 0,403 dengan nilai t statistik sebesar $3,837 > 1,96$ dan nilai signifikansi (p-value) $0,000 < 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki guru, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih antusias dalam mengajar, memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, dan berupaya memberikan hasil kerja yang optimal. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima. Hasil uji dalam Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Titin Eka Ardiana, 2019), hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru. Seorang guru akan bekerja keras jika dia memiliki motivasi tinggi. Jika motivasi yang kuat terbentuk dari dalam diri seorang guru, maka akan mampu menghasilkan prestasi dan hasil kerja yang baik serta kualitas dari pekerjaan yang dilakukannya.

Hipotesis 3, hasil uji PLS pada tabel 5 SDN di Kota Kuala Pembuang II menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja dengan menunjukkan original sampel sebesar 0,416, dengan nilai t statistik sebesar $4,378 > 1,96$ dan nilai signifikansi (p-value) $0,000 < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Guru akan merasa lebih dihargai, didukung, dan memperoleh kesempatan untuk berkembang sehingga menciptakan rasa puas dalam bekerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nelli Tambunan, 2025) menjelaskan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara positif memengaruhi kepuasan kerja. Kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional diharapkan menciptakan budaya organisasi yang kondusif, mendukung kolaborasi, inovasi, dan pengembangan profesional guru.

Hipotesis 4, hasil uji PLS pada tabel 5 SDN di Kota Kuala Pembuang II menunjukkan bahwa, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai original sampel sebesar 0,486 dengan nilai t statistik sebesar $5,076 > 1,96$ dan nilai signifikansi (p-value) $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Guru yang memiliki dorongan kuat untuk berprestasi dan mengembangkan diri akan merasakan kebanggaan dan kepuasan dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) diterima. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Askar et al., 2025) dimana hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin

baik motivasi kerja yang diterapkan atau diberikan, maka kepuasan kerja para guru juga akan semakin meningkat.

Dan berdasarkan hipotesis 5, hasil uji PLS pada tabel 5 SDN di Kota Kuala Pembuang II menunjukkan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai original sampel sebesar 0,519 dengan nilai t statistik sebesar $5,187 > 1,96$ dan nilai signifikansi (p -value) $0,000 < 0,05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa guru yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja mendorong guru untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan komitmen terhadap sekolah, serta memberikan kontribusi yang maksimal dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) diterima. Sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya dilakukan oleh (Deasy Rachmawati Aziizah. Wirawan, 2019) dimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru adalah signifikan dan positif. Artinya guru yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan komitmen organisasi yang lebih tinggi, tingkat absensi yang lebih rendah, dan kinerja yang lebih baik.

Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis Untuk pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) atau efek mediasi, pengujiannya menggunakan prosedur analisis mediasi dalam *Partial Least Square*. Hipotesis mediasi terbukti jika nilai p -value $< 0,05$ yang menunjukkan adanya efek mediasi. Sebaliknya jika p -value melebihi $> 0,05$ maka hipotesis mediasinya tidak ada. Hasil pengaruh tidak langsung dapat dilihat dalam tabel 6 dibawah ini:

Tabel 6. Indirect Effect

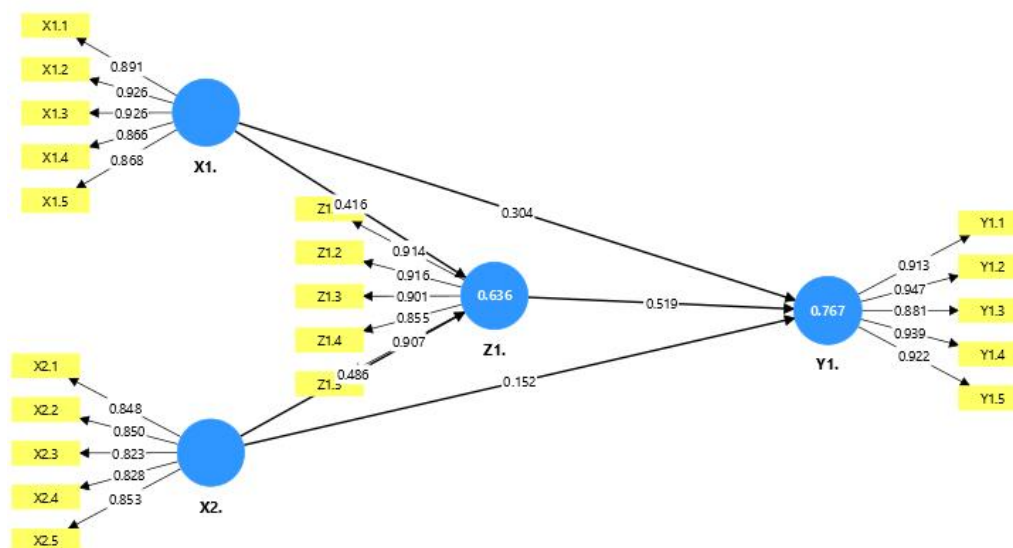
Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Motivasi kerja. -> Kepuasan kerja. -> Kinerja guru.	0.252	3.213	0.001	Diterima
Kepemimpinan transformasional.->Kepuasan kerja -> Kinerja guru	0.215	3.658	0.000	Diterima

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026.

Hipotesis 6, dari hasil uji PLS pada tabel 6 SDN di Kota Kuala Pembuang II menunjukkan bahwa, nilai signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dengan nilai original sample sebesar 0,252.dengan t -statistic sebesar $3,213 > 1,96$ dan p value $0,001 < 0,05$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *indirect effect* melalui kepuasan kerja signifikan. Maka dapat disimpulkan tipe mediasi pada model jalur ini adalah *complementary mediation (partial mediation)*. Sehingga, hipotesis keenam (H6) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi diterima. Hal ini menegaskan bahwa ketika kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, guru merasa dihargai dan termotivasi, yang meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya mendorong guru untuk meningkatkan kinerjanya. membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Deasy Rachmawati Aziizah. Wirawan, 2019) adanya pengaruh

tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja adalah signifikan dan positif.

Lalu hipotesis 7, pada tabel 6 SDN di Kota Kuala Pembuang II menunjukkan bahwa, nilai signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dengan nilai original sample sebesar 0,215 dengan *t-statistic* sebesar $3,658 > 1,96$ dan *p value* $0,000 < 0,05$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *indirect effect* melalui kepuasan kerja signifikan. Maka dapat disimpulkan tipe mediasi pada model jalur ini adalah *complementary mediation (partial mediation)*. Sehingga, hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja guru. Guru yang termotivasi akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena mampu mencapai tujuan dan harapan dalam bekerja, sehingga terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya secara berkelanjutan. Dalam penelitian (Indriani et al., 2019) pada guru di Indonesia menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja guru. Guru yang termotivasi akan mengalami kepuasan lebih tinggi karena mereka menemukan makna dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini kemudian berfungsi sebagai energi positif yang mendorong guru untuk meningkatkan kinerja mereka secara konsisten.



Gambar 2. Model Persamaan Struktural

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SDN di Kota Kuala Pembuang II, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara teoritis, temuan ini memperkuat penerapan *Social Exchange Theory* (SET) yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik yang positif antara kepala sekolah dan guru akan mendorong peningkatan kepuasan kerja serta menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kepala sekolah yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, penghargaan, dan komunikasi yang baik kepada guru dapat menciptakan

rasa nyaman serta meningkatkan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Selain itu, motivasi kerja yang tinggi juga menjadi faktor penting dalam mendorong guru untuk bekerja lebih optimal, kreatif, dan bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran.

Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah disarankan untuk meningkatkan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, memberikan apresiasi yang mampu meningkatkan semangat mengajar, serta memperluas kesempatan pengembangan karier guru melalui pelatihan dan kegiatan profesional. Selain itu, guru perlu terus meningkatkan kemampuan dalam melakukan evaluasi dan penilaian hasil belajar secara berkelanjutan guna mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi, atau disiplin kerja serta memperluas objek penelitian pada jenjang pendidikan dan wilayah yang berbeda agar diperoleh hasil penelitian yang lebih luas dan mendalam.

DAFTAR REFERENSI

- Agustin Permata Sari, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(1), 30–40. <https://doi.org/10.52300/jmso.v2i1.2914>.
- Alnando, F., Gayatri, I. A. M. E. M., & Nurzam, N. (2025). The Effect Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Of The Central Statistics Agency (BPS) Of South Bengkulu Regency. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 231–240. <https://doi.org/10.70963/jemba.v1i4.338>.
- Andi Nurul Rezeki Ramadhani. (2020). *Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru Smp Negeri di Kecamatan Penajam Paser Utara*. 6(4).
- Aprizal, M. I., & Yanti, R. T. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri 078 Bengkulu Utara*. 1(3), 421–430.
- Aritonang, E., & Hutauruk, D. S. (2024). *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah , Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Smp Negeri Di Kecamatan Tanjung Morawa* *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*. 4(1), 1–9.
- Askar, R. Y., Prahiawan, W., & Khaerunnisa, E. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Ada Pt . Bangun Beton Indonesia*. 4(2), 683–701.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46–60. <https://doi.org/10.30601/Humaniora.V4i1.422>
- Christiadi, A. Y., Ferdinand, & Stepanus. (2020). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di Universitas Palangka Raya The Impact of of Quality of Work Life and Motivation Against Employee Performance Through Job Satisfaction at Palangka Raya Univers. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 1(1), 64–75.
- Cropanzano R, Mitchell MS. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31(6): 874-900.
- Fathiyah T., Kabupaten, P., & Jambi, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Perilaku Kerja Inovatif S Ebagai

- Variabel Mediasi Pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi, 22(3), 2269–2275.
<https://doi.org/10.33087/Jiubj.V22i3.3057>
- Fernando, A., Bangun, R., Guci, D. A., & Indonesia, U. P. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Desa Maileppet, Kecamatan Siberut Selatan, Kabupaten Kepulauan Mentawai*. 143–157.
- Ghozali, Imam, And Karlina Aprilia Kusumadewi. 2023. *Partial Least Squares 44 Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris Edisi 2*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Pp. 1–47).
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) In Second Language And Education Research: Guidelines Using An Applied Example. Research Methods In Applied Linguistics*, 1(3), 100027.
<https://doi.org/10.1016/J.Rmal.2022.100027>.
- Hakim, A. R., & Yogyakarta, N. (2019). *Terhadap Kepuasan Kerja Guru Smk Swasta Di Wilayah Timur Kabupaten Pemalang*. 29(2), 105–115.
- Hilamaya, M. P., Mursito, B., & Sarsono, S. (2021). Employee Performance is Reviewed From Leadership Style, Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment. *International Journal of Economics, Business, and Accounting Research*, 5(3), 1-13.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., & Agistiawati, E. (2020). *Peran Religiusitas , Kepemimpinan Transformasional , Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Guru*. 2, 311–326.
- Madjid, Abd. (2020). *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Muhaimin, M., Sambung, R., Oktavia, I. N., & Anden, T. E. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan Melalui Budaya Inovatif (Studi Pada Kedai Kopi di Kota Palangka Raya). *JOURNAL OF SCIENCE AND SOCIAL RESEARCH*, 8(3), 4970–4979.
- Mustofa, A. S, P. E., Dan, D. K., & Mustofa, A. S. (2022). *Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Mtsn 1 Kediri*. 1(3), 136–152.
- Nelli Tambunan, N. S. (2025). *Pengaruh Transformational Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Global Prestasi School Bekasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*.
- Retno Dwi Astuti, Gendro Wiyono, K. C. K. (2022). *Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Sma N 1 Semin Gunungkidul Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 4(3), 612–625.
<https://doi.org/10.47467/Alkharaj.V4i3.706>
- Rorimpandey, W. H. F. (2020). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar* (1st Ed.). Malang: Ahlimedia Press.
- Sambung, L. S. Y. M. R. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Guru Smp Negeri Nanga Bulik, Di Kota Palangka Raya. *Journal Systems*, 16(12), 7917–7928.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (7th Ed.). John Wiley & Sons.

-
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Septiawan, B., Masrunik, E., Dan Rizal, M. (2020). *Motivasi Kerja dan Generasi Z: (Teori Dan Penerapan)*. Blitar: Zaida Digital Publishing.
- Yuliarni, A., & Hamzah, A. (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Guru*. 1(2), 46–60.
- Zuhairi, A. (2022). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sd Negeri Di Kecamatan Tebing Tinggi Timur*.