

Peningkatan kinerja guru menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, khususnya di tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP). Kinerja guru yang optimal dapat dilihat dari kedisiplinan, kreativitas, pencapaian tujuan pembelajaran, serta kepuasan yang dirasakan oleh peserta didik terhadap proses pembelajaran. Guru sebagai individu maupun kelompok, memiliki kedudukan yang strategis dibandingkan dengan sumber daya organisasi lainnya seperti, gedung, mesin dan lainnya. Sumber daya manusia (guru) dalam berbagai dimensinya, merupakan motor yang mampu mengerakkan visi dan misi sekolah menjadi nyata. Kinerja guru didasari oleh kompetensi professional mengajar yang mencerminkan kebutuhan mutlak yang harus dimiliki semua guru.

Pasal 4 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 35 tahun 2010 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya menyatakan bahwa penilaian kinerja guru yang didasarkan pada peraturan menteri ini berlaku secara efektif. Kinerja guru yang berpotensi akan menghasilkan berbagai model, metode, dan pembelajaran yang inovatif, sehingga mempengaruhi mutu pendidikan. Pemberdayaan performa guru yang berpotensi melalui pelatihan, kualifikasi pendidikan melakukan penelitian kelas, persiapan silabus, membuat rencana pembelajaran yang ideal dan berbagai karya ilmiah menunjang peningkatan mutu pendidikan. Upaya untuk meningkatkan kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai variabel. Banyak peneliti menemukan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh bermacam variabel dan sangat bervariasi. Bahkan, banyak peneliti menjelaskan variabel-variabel tersebut dengan modelnya masing-masing, dan digambarkan dengan model kausalitas antar variabel yang diteliti.

Hasil penelitian yang dikembangkan oleh Colquitt, Lepine, dan Wasson (2015) memberikan sebuah model konseptual bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa kelompok variabel, yakni mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, karakteristik individu, dan mekanisme individual. kelompok mekanisme organisasi adalah budaya organisasi dan struktur organisasi. Mekanisme kelompok adalah kepemimpinan (gaya dan perilaku), kepemimpinan (kekuasaan dan pengaruh), tim (proses), dan tim (karakteristik). Yang termasuk ke dalam variabel karakteristik individu adalah nilai-nilai budaya dan kepribadian dan kemampuan. Sementara yang termasuk variabel mekanisme individual terdiri dari komponen kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, dan pembelajaran dan pengambilan keputusan.

Newstrom (2016) dikenal dengan *Integrative Model of Organizational Behavior*, mengemukakan bahwa factor yang mempengaruhi kinerja secara langsung bukanlah kepuasan kerja, melainkan kepuasan kerja menjadi variabel outcomes. Lebih lanjut Newstrom menyebutkan kinerja dan kepuasan kerja adalah variabel endogen yang dipengaruhi oleh beberapa variabel eksogen. Sementara itu, Qolquitt memandang bahwa kinerja sebagai hasil akhir sebagai variabel endogen yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Dalam hal ini, Qolquitt tidak menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel yang selevel dengan kinerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru baik dari dalam diri maupun dari luar diri guru tersebut. Dalam penelitian ini faktor yang mempengaruhi kinerja, berdasarkan faktor dari luar diri yaitu Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan iklim organisasi, sedangkan faktor dari dalam diri guru adalah

kepuasan kerja. Faktor pertama yang dibahas di dalam penelitian ini adalah faktor kepemimpinan transformasional kepala sekolah menengah pertama yang masih rendah. Kepala sekolah merupakan *decision maker* dan menjadi rujukan semua kebijakan dalam sekolah, termasuk didalamnya para guru dalam melaksanakan tugasnya dan menjalankan kewajiban yang diembannya.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang efektif dalam menginspirasi dan memotivasi guru untuk bekerja melebihi target yang ditetapkan. Kepemimpinan transformasional menekankan pada pemberdayaan, visi masa depan, dukungan individu, dan inovasi. Menurut Bass dan Avolio (2014), pemimpin transformasional memiliki empat dimensi utama yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Ketika kepala sekolah mampu menjalankan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten, guru akan merasa dihargai, diberdayakan, dan didorong untuk berkembang secara profesional. Hal ini akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.

Selain kepemimpinan transformasional, iklim kerja yang kondusif juga menjadi faktor krusial dalam menciptakan lingkungan yang mendorong produktivitas guru. Iklim kerja mencerminkan persepsi guru terhadap suasana kerja di sekolah, termasuk hubungan antarpegawai, komunikasi organisasi, penghargaan, dan dukungan dari pimpinan. Robbins (2021) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat memengaruhi perilaku dan sikap individu dalam organisasi. Di lingkungan sekolah, iklim kerja yang positif akan membentuk rasa memiliki, komitmen, dan

kepercayaan antarwarga sekolah. Sebaliknya, iklim kerja yang negatif dapat menimbulkan stres, demotivasi, dan penurunan semangat kerja. Menciptakan iklim kerja yang sehat menjadi tanggung jawab semua elemen sekolah, terutama kepala sekolah sebagai pemegang otoritas manajerial.

Kepuasan kerja juga menjadi variabel penting yang berperan sebagai jembatan antara kepemimpinan dan iklim kerja dengan kinerja guru. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana guru merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek intrinsik seperti penghargaan, aktualisasi diri, maupun aspek ekstrinsik seperti gaji, hubungan kerja, dan kondisi lingkungan. Menurut Herzberg (2019), kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu motivator dan hygiene factor. Ketika kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi, maka guru akan merasa puas dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong guru untuk lebih inovatif, disiplin, serta berkomitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

Teori dua faktor Herzberg dan teori kebutuhan Maslow menegaskan bahwa individu akan bekerja lebih baik apabila kebutuhan psikologis dan lingkungan kerjanya terpenuhi. Dalam perspektif teori perilaku organisasi ini, terdapat hubungan yang erat antara lingkungan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja. Kepemimpinan transformasional mampu menjawab kebutuhan akan makna kerja, pencapaian, dan penghargaan, sementara iklim kerja memberikan landasan emosional dan sosial yang memperkuat komitmen terhadap pekerjaan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme internal yang menghubungkan pengalaman kerja positif dengan perilaku kerja produktif. Melalui

kepuasan kerja, guru merasa pekerjaan mereka berarti, bernilai, dan layak diperjuangkan, sehingga mereka menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Kinerja guru sebagai variabel *output* tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi dan profesionalisme guru itu sendiri, melainkan juga oleh faktor-faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan dan iklim kerja. Di beberapa sekolah, masih ditemukan guru-guru yang menunjukkan kinerja rendah akibat kurangnya motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini sering kali dipicu oleh kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat otoriter, kurang komunikatif, serta minimnya apresiasi terhadap hasil kerja guru. Selain itu, suasana kerja yang tidak mendukung seperti konflik antar rekan kerja, ketidakjelasan tugas, serta kurangnya rasa aman dan nyaman turut memperburuk situasi. Maka, dibutuhkan upaya strategis untuk memperbaiki gaya kepemimpinan dan menciptakan iklim kerja yang kondusif agar guru dapat bekerja secara optimal.

Kinerja guru juga menjadi indikator keberhasilan penyelenggaraan Kurikulum Merdeka yang menekankan pada pembelajaran berdiferensiasi, refleksi, dan kolaborasi. Guru yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan lebih terbuka terhadap perubahan, berinisiatif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, dan mampu membina hubungan yang baik dengan siswa serta rekan sejawat. Sebaliknya, guru yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung menolak perubahan, kurang inovatif, serta menunjukkan sikap pasif terhadap tanggung jawab profesional.

Berdasarkan hasil observasi yang menggunakan lembar observasi terhadap 24 orang guru pada 3 (tiga) SMP Negeri yang ada di Sungai Kanan, menunjukkan

adanya sebagian guru yang memiliki kinerja rendah. Ditemukan masalah pada kinerja guru yang dipaparkan pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Kinerja Guru di SMP Negeri Sungai Kanan

No	Uraian	Jumlah Guru	Presentase
1	Guru tidak memberikan pelayanan terbaik	11	46%
2	Tanggungjawab guru dalam bekerja rendah	12	50%
3	Persiapan media ajar guru rendah	10	43%
4	Tingkat kedisiplinan guru rendah	14	59%
5	Kerjasama antar guru rendah	13	54%
6	Keinginan guru untuk berprestasi dan mengembangkan diri rendah	10	42%

Sumber: Hasil studi pendahuluan, 2025

Berdasarkan fenomena di atas, penyebab rendahnya kinerja guru antara lain adalah: (1) Belum maksimalnya penataan dan pengembangan sistem manajemen disekolah, (2) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang belum maksimal, sehingga masih banyak guru yang tidak mengerjakan tugas tepat waktu, (3) Budaya Organisasi dan tata kerja yang belum sepenuhnya dapat memenuhi prinsip-prinsip organisasi yang tepat jumlah sesuai dengan cakupan tugas dan fungsinya, (4) Masih lemahnya iklim organisasi guru dilingkungan sekolah, dan (5) Belum maksimalnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) dalam bekerja dikarenakan kepuasan kerja dan keinginan guru untuk berprestasi dan mengembangkan diri masih rendah.

Fenomena di SMP Negeri Sungai Kanan ini juga menunjukkan masih terdapat sejumlah guru yang belum mencapai kinerja optimal, baik dari aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, maupun evaluasi hasil belajar. Dalam hal ini, persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah serta

kualitas iklim kerja menjadi salah satu penyebab turunnya motivasi dan kepuasan kerja guru. Situasi ini menunjukkan perlunya kajian empiris untuk mengetahui secara lebih rinci bagaimana interaksi antarvariabel tersebut memengaruhi kinerja guru di sekolah tersebut.

Guru memiliki kinerja yang baik adalah guru yang mempunyai kemampuan dalam menjalankan tugas dan kewajiban terhadap organisasinya dengan bekerja sungguh-sungguh, memberikan pelayanan terbaik terhadap instansi tempat ia bekerja, proaktif membenahi diri sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi, menerima tugas tambahan selain tugas pokok yang telah ada, memberi pelayanan terbaik terhadap instansi, selalu menjaga nama baik instansi, menghindari diri dari perbuatan tercela, dan bangga dengan profesinya sebagai guru.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru telah banyak dilakukan dan menunjukkan hasil yang signifikan. Kepala sekolah yang mampu menjadi teladan, memotivasi guru, memberikan tantangan intelektual, serta menunjukkan perhatian secara individual terbukti dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja guru. Begitu juga dengan iklim kerja yang positif, terbukti memiliki pengaruh besar dalam menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas guru terhadap sekolah. Tetapi, penelitian belum secara eksplisit mengaitkan kedua variabel tersebut dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru. Padahal, kepuasan kerja memiliki posisi penting dalam menjelaskan bagaimana dan mengapa kepemimpinan serta iklim kerja dapat berdampak terhadap produktivitas guru.

Berdasarkan pemikiran di atas, penulis ingin mengkaji lebih mendalam pada variabel-variabel tersebut dengan posisi kinerja sebagai variabel *outcomes* yang dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan transformasional, dan iklim kerja. Dimana kinerja itu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, penulis ingin mengetahui bagaimana pengaruh dan hubungan secara kausalitas semua variabel tersebut terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan yang telah berlangsung selama ini. Untuk memperoleh jawaban secara empiris, peneliti berkeinginan melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, dan Iklim Kerja, Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, menjelaskan secara konkrit bahwa kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan dapat dipengaruhi oleh banyak variabel. Guru merupakan tenaga profesional yang melaksanakan peran di sekolah sebagai pendidik dan pengajaran. Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan merupakan variabel penentu apa yang harus ditingkatkan agar seluruh Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan dapat mensukseskan pencapaian tujuan yang diinginkan. Kinerja guru dapat dipandang sebagai variabel endogen dan sering sekali dipengaruhi oleh berbagai variabel lain. Sehingga, banyak hasil-hasil penelitian menggambarkan hubungan secara kausalitas antar variabel terhadap kinerja dengan model yang berbeda-beda

Model yang dikemukakan oleh Colquitt, LePine dan Wesson menemukan bahwa terdapat banyak variabel yang memberikan pengaruh terhadap kinerja. Variabel kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika dan pengambilan keputusan adalah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja. Sementara budaya organisasi, struktur organisasi, gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuatan dan pengaruh kepemimpinan transformasional, proses dan karakteristik tim, serta karakteristik individu, adalah variabel-variabel yang memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja. Jika dipandang, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan adalah sebuah organisasi, maka kinerja guru merupakan variabel yang akan dipengaruhi oleh berbagai variabel lain di lingkungan sekolah.

Colquitt, LePine dan Wesson, menggambarkan sebuah paradigma dari hasil penelitiannya adalah menempatkan *Job Performance* dan *Organizational Commitmen* sebagai variabel *outcomes* yang dipengaruhi langsung oleh *Job Satisfaction*. Paradigma ini bertentangan dengan hasil penelitian Li-Cuan Chu, dan Chun-Che Lai, dimana *Job Performance* dan *Organizational Commitment* berada pada tingkat variabel yang berbeda. Komitmen organisasi menjadi variabel yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja. Komitmen organisasi tidak berada pada satu selevel dengan dengan *Job Performance*. Pada konsep ini, komitmen organisasi dipengaruhi oleh job Satisfaction, dan selanjutnya komitmen ini memberi pengaruh secara langsung juga kepada kinerja. Sementara, John W Newstrom menjelaskan bahwa Job Satisfaction adalah variabel pada level *outcomes*.

Pertentangan ketiga paradigma hasil penelitian di atas, memberikan suatu inspirasi bagi peneliti untuk menyusun paradigma baru dan ingin membuktikan besarnya pengaruh antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung. Mengingat persoalan kinerja guru merupakan hal yang mendesak untuk dilakukan pengkajian, maka peneliti ingin melakukan suatu penelitian untuk memperoleh satu model teori baru dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan.

1.3.Pembatasan Masalah

Kinerja di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan merupakan variabel yang perlu untuk dianalisis dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Kinerja Guru menjadi suatu alasan yang mendesak untuk dikaji dengan harapan memberikan kontribusi signifikan dalam pencapaian tujuan pendidikan di Sungai Kanan. Hasil pemikiran dan hasil berbagai penelitian yang telah ditemukan, memberikan banyak variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Hingga saat ini variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja terus bertambah dan lahir dengan berbagai nilai koefisien. Ada variabel yang ditemukan memberikan pengaruh kuat secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru.

Berdasarkan alasan di atas, penelitian ini mencoba menganalisis dalam satu kerangka paradigma penelitian pada 3 (tiga) variabel eksogenus yang diestimasi mempengaruhi variabel endogenus, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Adapun variabel-variabel yang menjadi batasan kajian dalam penelitian ini adalah kinerja guru (*Job Performance*), kepemimpinan Transformasional (*Leader Style*), Iklim organisasi (*Climate Organizational*), dan kepuasan kerja (*Job*

Satisfaction). Variabel ini, merupakan variabel yang sangat riskan dan diperbincangkan pada setiap sekolah, khususnya di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan. Oleh karena itu, variabel penelitian ini hanya terbatas pada empat variabel yang telah diuraikan di atas.

1.4.Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan transformasional kepala sekolah pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan?.
2. Apakah Iklim kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan?.
3. Apakah Kepuasan kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan?.
4. Apakah Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, Iklim kerja, dan Kepuasan kerja Secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan?.

1.5.Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan rumusan masalah dapat ditentukan tujuan penelitian ini, adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menemukan:

1. Pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan.

2. Pengaruh positif dan signifikan Iklim kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan.
3. Pengaruh positif dan signifikan Kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan.
4. Pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, Iklim kerja, dan Kepuasan kerja Secara simultan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini melakukan kajian terhadap lima variabel yang mempengaruhi satu sama lain secara kausalitas. Hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1.6.1. Manfaat teoretis

1. Pengembangan Ilmu Manajemen Pendidikan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian teoritis dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya terkait model hubungan antara kepemimpinan transformasional, iklim kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru.
2. Memperkuat Teori Kepemimpinan Transformasional. Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini berpengaruh terhadap kinerja individu melalui motivasi, inspirasi, dan pemberdayaan.

3. Penerapan Teori Kepuasan Kerja. Studi ini turut memberikan penguatan terhadap teori-teori kepuasan kerja seperti Teori Dua Faktor Herzberg dan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dalam konteks organisasi pendidikan.
4. Kontribusi terhadap Model Mediasi dalam Penelitian Organisasi. Dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, penelitian ini memperkaya khasanah teori mengenai peran mediasi dalam hubungan antarvariabel organisasi, yang selama ini belum banyak dikaji dalam konteks pendidikan.
5. Dasar Pengembangan Model Evaluasi Kinerja Guru. Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam mengembangkan model evaluasi kinerja guru berbasis pendekatan sistemik yang melibatkan faktor-faktor psikososial dan struktural organisasi.

1.6.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Kepala Sekolah. Memberikan masukan bagi kepala sekolah dalam mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja guru secara lebih efektif.
2. Bagi Guru. Memberikan pemahaman kepada guru tentang pentingnya kepuasan kerja dan iklim kerja yang sehat dalam mendukung peningkatan profesionalisme dan kinerjanya.
3. Bagi Dinas Pendidikan. Menjadi rujukan dalam merumuskan kebijakan pembinaan guru dan kepala sekolah berbasis data empiris, terutama dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di daerah terpencil.

4. Bagi Pengawas Sekolah. Menyediakan informasi objektif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan supervisi akademik dan manajerial.
5. Bagi Peneliti Lain. Menjadi sumber referensi dan pembanding untuk penelitian lanjutan yang ingin mengkaji topik serupa atau mengembangkan model yang lebih kompleks dengan variabel lain.
6. Bagi Sekolah secara Institusional. Membantu pihak sekolah dalam merancang strategi peningkatan kinerja guru yang lebih holistik, dengan memperhatikan kepuasan kerja dan suasana kerja yang mendukung.
7. Bagi Pengembangan Program Pelatihan dan Pengembangan SDM. Memberikan dasar untuk penyusunan program pelatihan bagi kepala sekolah dan guru guna meningkatkan efektivitas kerja melalui pendekatan kepemimpinan dan pembentukan iklim kerja yang kondusif.