

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, SUPERVISI
AKADEMIK, DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI SD SE-
KECAMATAN KANGKUNG DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIATOR**

Moga Prastyowati¹, Widiyanto², Sugi³

¹Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Pascasarjana,
Universitas Negeri Semarang

³Administrasi Pendidikan, Program Pasca Sarjana, Universitas Negeri Semarang

¹mogaprastyowati@students.unnes.ac.id, ²wied@mail.unnes.ac.id,

³sugi.tmg@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership, academic supervision, and school culture on the performance of elementary school teachers in Kangkung District, with work motivation as a mediating variable. The research employed a quantitative approach using regression, path analysis and the Sobel test to examine both direct and indirect effects. A total of 141 teachers were selected through simple random sampling. The results indicate that academic supervision and school culture have a significant positive effect on both work motivation and teacher performance, directly and through the mediation of work motivation. School culture emerged as the most influential variable on work motivation. Meanwhile, transformational leadership had a significant negative effect on work motivation and no significant effect on teacher performance, either directly or indirectly. Work motivation was proven to be an effective mediator in strengthening the influence of academic supervision and school culture on teacher performance. This study highlights the importance of work motivation and a positive school environment in improving teacher performance.

Keywords: transformational leadership, academic supervision, school culture, work motivation, teacher performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Kangkung, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi, jalur (*path analysis*) dan uji Sobel untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung. Sampel sebanyak 141 guru diperoleh melalui *teknik simple random sampling*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa supervisi akademik dan budaya sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja. Budaya sekolah merupakan variabel yang paling kuat memengaruhi motivasi kerja. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, baik secara

langsung maupun tidak langsung. Motivasi kerja terbukti menjadi mediator yang efektif dalam memperkuat pengaruh supervisi akademik dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. Penelitian ini menekankan pentingnya motivasi kerja dan lingkungan sekolah yang positif dalam meningkatkan kinerja guru.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, budaya sekolah, motivasi kerja, kinerja guru

A. Pendahuluan

Layanan pendidikan yang bermutu menempatkan guru sebagai aktor utama dalam menciptakan proses belajar yang efektif, menyenangkan, dan bermakna. Guru tidak hanya bertugas menyampaikan materi, tetapi juga berperan sebagai fasilitator, motivator, dan evaluator yang menentukan keberhasilan pembelajaran. Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 menegaskan bahwa guru adalah tenaga profesional dengan kewajiban mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru menjadi indikator utama kualitas pembelajaran di satuan pendidikan.

Kinerja guru merupakan perwujudan dari kompetensi dan tanggung jawab profesional dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran (Rusman dalam Hafidulloh dkk., 2021; Priansa & Somad, 2018). Namun,

berbagai studi menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara peran ideal guru dan praktik di lapangan. Banyak guru belum secara konsisten merancang pembelajaran, belum menerapkan pendekatan inovatif, serta belum menjadikan evaluasi sebagai sarana refleksi (Yandra, 2023; Wulantari, 2021; Wisudawati & Sulistyowati, 2014; Djamarah, 2010). Tantangan lainnya adalah rendahnya kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran (Winda & Dafit, 2021; Wahyuningsih, 2021).

Permasalahan serupa terjadi di Kecamatan Kangkung, Kabupaten Kendal. Banyak guru belum rutin merencanakan pembelajaran, kurang melakukan inovasi, dan belum menyesuaikan metode mengajar dengan kebutuhan siswa. Kondisi ini tercermin dari capaian kualitas pembelajaran dalam Rapor Pendidikan tahun 2023 dan 2024 yang masih berada pada kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa kinerja

guru merupakan faktor kunci yang perlu diperkuat guna meningkatkan mutu layanan pendidikan secara menyeluruh.

Kinerja guru tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Gibson dkk. (1995) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh karakteristik individu, kondisi psikologis, serta dukungan organisasi. Hafidulloh dkk. (2021) menambahkan bahwa lingkungan kerja, kesejahteraan, kepemimpinan, dan peluang pengembangan diri juga turut menentukan performa guru. Secara umum, kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kemampuan, motivasi, dan sikap profesional, serta faktor eksternal, seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan. Oleh karena itu, pemahaman yang menyeluruh terhadap kedua faktor tersebut sangat penting sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, budaya sekolah, dan motivasi kerja menjadi variabel penting yang patut dikaji secara mendalam.

Kepemimpinan transformasional diyakini mampu membentuk visi dan

semangat kerja kolektif yang memotivasi guru untuk bekerja lebih kreatif dan inovatif (Aldhaeri, 2024; Efendi dkk., 2023). Namun, penelitian lain menunjukkan hasil yang beragam terhadap pengaruh kepemimpinan ini terhadap kinerja guru (Annabila dkk., 2023; Nurfasicha, 2021). Supervisi akademik sebagai bentuk pembinaan kepala sekolah juga menunjukkan pengaruh positif, meskipun tidak selalu signifikan (Pratiwi dkk., 2023; Mutmainah, 2016). Budaya sekolah, sebagai sistem nilai dan norma yang hidup di lingkungan sekolah, dapat membentuk perilaku kerja guru secara kolektif (Vinnafatun dkk., 2019; Nurfasicha, 2021), tetapi efektivitasnya juga dipengaruhi oleh kesiapan sekolah.

Motivasi kerja merupakan faktor internal yang dapat memperkuat hubungan antara variabel eksternal dengan kinerja guru. Motivasi menjadi penggerak bagi guru untuk mencapai target kinerja secara optimal (Uno, 2008; Rohman, 2017). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa guru dengan motivasi tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik (Purwaningratri, 2021; Ratnasari, 2021; Martini, 2022). Oleh karena itu, motivasi kerja berpotensi menjadi

variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan, supervisi, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis secara menyeluruh pengaruh kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Fokus penelitian diarahkan pada guru-guru sekolah dasar di Kecamatan Kangkung, Kendal, dengan harapan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap peningkatan mutu pendidikan di daerah tersebut.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode statistik deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), supervisi akademik (X2), dan budaya sekolah (X3) terhadap kinerja guru (Y), baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi motivasi kerja (Y). Pengujian dilakukan dengan pendekatan kausalitas, baik secara langsung maupun tidak langsung..

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Kangkung, Kabupaten Kendal, yang berjumlah 218 guru dari 27 sekolah. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*, dengan perhitungan melalui rumus Slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 141 guru. Instrumen penelitian berupa angket menggunakan skala Likert lima poin yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya melalui uji Pearson Product Moment dan Cronbach's Alpha. Hasil uji menunjukkan seluruh butir pertanyaan valid ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dan reliabel ($\alpha > 0,6$), sehingga layak digunakan dalam pengumpulan data (Sugiyono:2017).

Teknik analisis data diawali dengan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan distribusi data, kemudian dilanjutkan dengan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat uji regresi. Selanjutnya, dilakukan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh langsung antar variabel independen terhadap variabel dependen, serta dilakukan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh tidak langsung melalui

motivasi kerja sebagai variabel intervening (Ghozali: 2021).

Penelitian ini mengajukan sepuluh hipotesis yang terdiri atas pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

H2: Supervisi akademik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

H3: Budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H5: Supervisi akademik berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H6: Budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H7: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

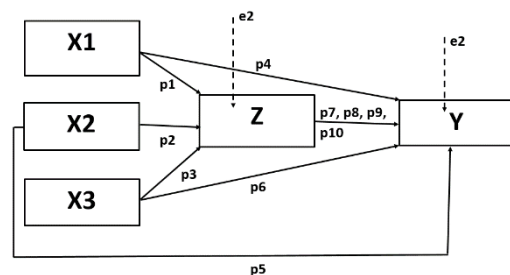
H8: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

H9: Supervisi akademik berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

H10: Budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

Untuk menguji hipotesis langsung, digunakan uji t dalam regresi linier berganda guna melihat signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan signifikansi/p-value $< 0,05$. Sedangkan untuk menguji hipotesis mediasi, digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dan uji sobel test. Uji sobel test dilakukan dengan menghitung jalur pengaruh tidak langsung dan melihat nilai t hitung. Jika t hitung $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, maka mediasi dinyatakan signifikan (Ghozali, 2021).

Adapun model jalur pada penelitian ini diilustrasikan seperti gambar berikut,



Gambar 1 Model Jalur Penelitian

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran umum mengenai kecenderungan data pada masing-masing variabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, budaya sekolah,

motivasi kerja, dan kinerja guru. Statistik deskriptif yang dianalisis mencakup nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi. hasil analisis statistik deskriptif untuk setiap variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptive Statistics

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
X1	141	64	80	72.40	5.53931
X2	141	72	90	80.01	6.38804
X3	141	84	105	92.98	6.67561
Z	141	79	105	92.88	7.47422
Y	141	64	80	71.23	6.00163

Sumber: Data Primer Diolah 2025

Tabel 1 tersebut menunjukkan bahwa kelima variabel dalam penelitian ini yakni kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, budaya sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru memiliki nilai rata-rata yang relatif tinggi. Hal ini mencerminkan kondisi empiris bahwa persepsi guru terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka tergolong positif. Selain itu, standar deviasi yang tidak terlalu tinggi menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung homogen. Temuan ini memberikan landasan awal yang kuat untuk menguji hubungan antarvariabel secara lebih mendalam.

Hasil regresi berganda dari dua model regresi diperoleh hasil koefisien determinan dari penelitian ini disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3. Nilai R-Square

Model	R	R Square	Adjusted R Square
I	.900 ^a	.810	.806
II	.889 ^a	.790	.784

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel eksogen (bebas) terhadap endogen dapat dilihat pada tabel 3 diketahui nilai R square untuk motivasi kerja (model I) sebesar 0.810 artinya kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, dan budaya sekolah memberikan pengaruh sebesar 81% terhadap motivasi kerja, sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diterangkan dalam penelitian ini. Sedangkan nilai R square untuk kinerja guru (model II) diperoleh sebesar 0,790 artinya kepemimpinan transformasional, supervisi akademik, budaya sekolah, dan motivasi kerja memberikan pengaruh sebesar 79% terhadap kinerja guru, sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diterangkan dalam penelitian ini.

Hasil uji pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari model regresi penelitian ini dilakukan untuk

menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Hasil pengujian langsung disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
X1 -> Z	-.249	.103	-.185	-2.418	.017
X2 -> Z	.421	.100	.360	4.228	.000
X3 -> Z	.817	.081	.730	10.112	.000
X1 -> Y	.066	.089	.061	.742	.459
X2 -> Y	.202	.090	.215	2.252	.026
X3 -> Y	.312	.090	.347	3.449	.001
Z -> Y	.256	.072	.318	3.531	.001

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier, diperoleh temuan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja (Z) berdasarkan nilai koefisien beta sebesar -0,249, nilai t-hitung -2,418, p-value $0,017 < 0,05$, dan nilai koefisien jalur sebesar -0,185. Hasil tersebut disimpulkan H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dalam konteks penelitian ini, hasil ini bermakna semakin tinggi persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah, justru diikuti penurunan motivasi kerja. Artinya, hubungan antara keduanya bersifat negatif yang dapat disebabkan oleh ketidak-

sesuaian gaya kepemimpinan dengan kebutuhan guru di lapangan. Kondisi ini berbeda pendapat Efendi (2023) bahwa kepemimpinan transformasional mendorong guru untuk berbagi ide, berinovasi, dan percaya diri, dengan dukungan dari pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

2. Supervisi akademik (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Z) dengan koefisien beta sebesar 0,421, nilai t-hitung 4,228, dan p-value $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_2) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi akademik memiliki pengaruh nyata dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Artinya, semakin baik supervisi akademik yang diberikan, semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Koefisien jalur sebesar 0,360 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam pelaksanaan supervisi akademik akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja sebesar 0,360 satuan. Hasil ini

sesuai dengan tujuan supervisi akademik yang diungkap Sergiovanni dalam Shulhan (2012) bahwa supervisi bertujuan untuk memotivasi guru agar menerapkan kemampuannya dalam mengajar, mengembangkan diri, dan memiliki komitmen terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Supervisi bertujuan untuk memotivasi guru agar menerapkan kemampuannya dalam mengajar, mengembangkan diri, dan memiliki komitmen terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

3. Budaya sekolah (X3) menunjukkan pengaruh positif yang sangat kuat terhadap motivasi kerja (Z), dengan koefisien beta sebesar 0,817, nilai t-hitung 10,112, p-value $0,000 < 0,05$, dan koefisien jalur (standar) sebesar 0,730. Ini merupakan pengaruh paling besar dalam model terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_3) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Tingginya koefisien jalur menunjukkan bahwa budaya sekolah yang positif seperti kerja sama, etos kerja, dan lingkungan

yang mendukung sangat efektif dalam meningkatkan semangat dan motivasi kerja guru. Artinya, semakin baik budaya sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Nilai koefisien jalur sebesar 0,730 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam pelaksanaan budaya sekolah akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja sebesar 0,730 satuan. Hasil ini sesuai pebapat Deal dan Peterson (2009) yang menyatakan bahwa budaya sekolah yang kuat dapat memperkuat kerja sama guru, meningkatkan motivasi, serta mendukung perubahan yang berdampak pada mutu pendidikan. Harahap (2011) juga menegaskan bahwa budaya yang kuat mampu membangun komitmen dan rasa memiliki dalam diri anggota organisasi.

4. Kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja guru (Y) tidak signifikan berpengaruh secara langsung, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien beta 0,061 dan jalur 0,066, t-hitung 0,742, dan $p = 0,459$ yang lebih besar dari 0,05. Artinya, hipotesis

H_4 ditolak dan H_0 diterima. Kondisi ini sesuai dengan temuan Juwantini (2022) dan Nurfasicha (2021) menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru tidak terjadi secara langsung atau tidak signifikan. Efektivitas kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan sekolah, tipe lembaga, dan kesiapan guru, sehingga dampaknya terhadap kinerja guru bisa sangat rendah atau bahkan tidak signifikan.

5. Supervisi akademik (X2) menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru (Y), dengan koefisien jalur 0,202, beta 0,215, t-hitung 2,252, dan $p = 0,026$. Ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas supervisi akademik secara langsung mendorong peningkatan kinerja guru, sehingga hipotesis H_5 diterima. Temuan ini sesuai dengan pendapat Arikunto (2006) yang menyatakan bahwa tujuan utama supervisi adalah memberikan bantuan dan bimbingan teknis kepada guru agar mereka dapat meningkatkan kualitas kinerja, khususnya dalam

pelaksanaan pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa melalui supervisi yang efektif, guru dapat termotivasi untuk mengembangkan kompetensinya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

6. Budaya sekolah (X3) juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru (Y), dengan koefisien jalur 0,312, beta 0,347, t-hitung 3,449, dan $p = 0,001$. Maka hipotesis H_6 diterima, dan hal ini memperkuat pentingnya menciptakan budaya sekolah yang kondusif untuk mendukung kinerja. Hasil ini sesuai dengan pendapat Harahap (2011: 29–30) bahwa budaya suatu organisasi yang kuat dan positif mampu mendorong peningkatan etos kerja, efisiensi, dan efektivitas, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja seluruh elemen organisasi, termasuk guru.
7. Motivasi kerja (Z) secara langsung juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien jalur 0,256, beta 0,318, t-hitung 3,531, dan $p = 0,001$. Ini berarti bahwa semakin tinggi

motivasi kerja guru, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan, sehingga hipotesis H₇ juga diterima. Hasil ini sejalan dengan Purwanto (2007) dan Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mendorong pencapaian tujuan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja dan kesejahteraan.

Pengujian pengaruh tidak langsung, pengaruh motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada penelitian ini menggunakan uji sobel diperoleh hasil sebagai berikut.

1. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) hasilnya tidak signifikan karena hasil uji sobel menunjukkan bahwa nilai t hitung kurang dari 1,96 yakni $-1,949 (< 1,96)$. Koefisien jalur tidak langsungnya sebesar $-0,059$ (hasil perkalian $-0,185 \times 0,318$). Nilai negatif pada koefisien jalur ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional justru cenderung menurunkan motivasi kerja, sehingga tidak memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja

guru. Dengan demikian, motivasi kerja tidak terbukti secara signifikan menjadi mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Berdasarkan temuan ini, hipotesis H₈ ditolak dan H₀ diterima, yang berarti bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dalam jalur tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian, gaya kepemimpinan transformasional tidak sesuai untuk mendorong motivasi kerja maupun meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung.

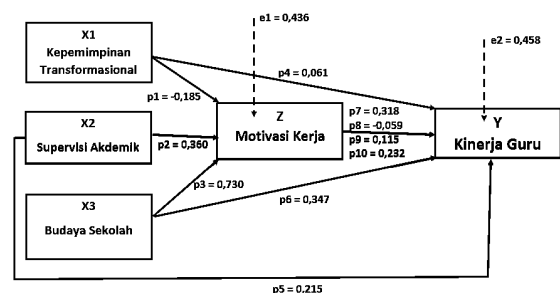
2. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja. Pengaruh tidak langsung supervisi akademik terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja signifikan, dengan t hitung $= 2,671$ dan koefisien jalur tidak langsung sebesar $0,115$ (hasil perkalian $0,360 \times 0,318$). Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang efektif dalam menjembatani hubungan antara supervisi akademik dan kinerja guru. Artinya, supervisi akademik yang dilakukan dengan

baik tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja guru, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja memperkuat pengaruh positif supervisi akademik terhadap kinerja guru, dan hipotesis mediasi dalam hubungan ini dapat diterima. Temuan ini menegaskan pentingnya pelaksanaan supervisi akademik yang mendorong semangat dan profesionalisme guru sebagai strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

3. Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja. Budaya sekolah juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja, dengan t hitung = 3,336 dan koefisien jalur sebesar 0,232 (hasil perkalian $0,730 \times 0,318$). Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara budaya sekolah dan kinerja guru. Artinya, budaya sekolah yang positif dan kondusif mampu meningkatkan motivasi kerja guru, dan motivasi

tersebut selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara tidak langsung. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru, dan hipotesis mediasi dalam jalur ini diterima. Hasil ini memperkuat pentingnya penciptaan lingkungan sekolah yang mendukung, kolaboratif, dan memotivasi untuk mencapai kinerja guru yang optimal.

Berpedoman hasil penjelasan pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari penelitian ini didapat besaran nilai koefisien jalur yang disajikan dalam gambar berikut.



Gambar 2 Nilai Koefisien Jalur

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional secara tidak terduga menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja guru, dan tidak memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, gaya kepemimpinan ini belum sesuai dengan kebutuhan guru di lapangan, sehingga tidak mampu meningkatkan motivasi maupun kinerja guru secara efektif.
2. Supervisi akademik terbukti memiliki pengaruh positif signifikan baik secara langsung terhadap motivasi kerja maupun kinerja guru. Selain itu, supervisi akademik juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan mediator yang efektif dalam memperkuat hubungan antara supervisi akademik dan kinerja guru.
3. Budaya sekolah memiliki pengaruh paling kuat terhadap motivasi kerja, serta memberikan dampak signifikan terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh tidak langsung budaya sekolah

terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa budaya sekolah yang positif sangat efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru secara keseluruhan.

4. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, menjadikannya sebagai faktor penting yang menjembatani pengaruh supervisi akademik dan budaya sekolah terhadap kinerja guru.

Penelitian ini menegaskan pentingnya peran motivasi kerja sebagai mediator yang memperkuat pengaruh lingkungan organisasi terhadap kinerja guru di sekolah dasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldhaheri, Salma Mousabbbeh., & Ahmad, Syed Zamberi. (2024). The influence of transformational leadership on organizational performance and knowledge management capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Publishing Limited, 1741-0401. DOI 10.1108/IJPPM-10-2022-0532.
- Annabila, Silvia., Sunarni, & Juharyanto. (2023). Kurikulum

- Merdeka di Sekolah
Penggerak: Sumbangan
Kepemimpinan
Transformasional Kepala
Sekolah dan Budaya Sekolah
Terhadap Kinerja Guru tingkat
Sekolah Menengah Pertama
(SMP). *JAMP: Jurnal
Administrasi dan Manajemen
Pendidika*, 6(4), 322-335.
- Arikunto, S. (2006). *Dasar-Dasar
Supervisi*. Jakarta: Rineka
Cipta.
- Djamarah, S. B. (2010). *Strategi
Belajar Mengajar*. Jakarta:
Rineka Cipta.
- Efendi, Feriawan., Sunaryo, Hadi., &
Harijanto, Djony. (2023).
Efektivitas Kepemimpinan
Transformasional Kepala
Sekolah melalui Komitmen
Kerja terhadap Kinerja Guru
Merdeka Belajar. *Jurnal
Akuntabilitas Manajemen
Pendidikan*. 11(2), 19-32.
- Ghozali, Imam. (2021). *Aplikasi
Analisis Multivariate dengan
Program IBM SPSS 26*.
Semarang: Badan Penerbit
Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Ivancevish, John
M., dan Donnelly, James H.
(1995). *Organisasi: Perilaku,
Struktur dan Proses*. Alih
Bahasa: Nunuk Ardiani. Jilid 1.
Edisi Kedelapan. Jakarta:
Penerbit Binarupa Akasara.
- Hafidulloh., Iradawaty, Sofiah Nur.,
dan Mochklas, Mochamad.
(2021). *Manajemen Guru:
Meningkatkan Disiplin dan
Kinerja Guru*. Yogyakarta: CV.
Bintang Surya Madani.
- Harahap, Pahlawansjah. (2011).
*Budaya Organisasi
(Organizational Culture)*.
Semarang: Semarang
University Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017).
*Manajemen Sumber Daya
Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta:
Bumi Aksara.
- Juwantini, Nani., Rochman, Taufiq.,
dan Edy, Sarwo. (2022). The
Effect of Principal
Transformational Leadership
and Job Satisfaction on Work
Discipline and Its Impact on
Performance. *Jurnal EMAS :
Ekonomi Manajemen
Akuntansi Kewirausahaan*.
6(1), 36-42.
- Martini., Ahmad, Karyono Ibnu., &
Metroyadi. (2022). The
Correlation among Teacher
Professionalism, Work
Motivation and Work Discipline
on Teacher Performance.
*International Journal of Social
Science And Human Research*,
5 (6), 2230-2235.
- Mutmainah, Dewi. (2016). Pengaruh
Supervisi Akademik Kepala
Sekolah dan Motivasi Kerja
Guru Terhadap Kinerja
Mengajar Guru SMPN Se-
Kecamatan Waru Sidoarjo.
[https://www.e-
jurnal.com/2017/03/pengaruh-
supervisi-akademik-
kepala.html?utm](https://www.e-jurnal.com/2017/03/pengaruh-supervisi-akademik-kepala.html?utm)
- Nurfasicha, Icha. (2021). Pengaruh
Kepemimpinan
Transformasional Kepala
Sekolah, Budaya Sekolah, dan
Lingkungan Sekolah Terhadap
Kinerja Guru Di MI Islamiyah
Wareng, Butuh, Purworejo,
Jawa Tengah. *Jurnal Kajian
Pendidikan*, 1(1), 62-82.
- Pratiwi, Laila Cahya., Prihatin, Titi., &
Raharjo, Tri Joko. (2023).

- Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Lensa Pendas*, 8(2), 217-222.
- Purwaningratri, Maria Arika. (2021). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Kompensasi Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ketopong Pendidikan*, 1(2), 9–10.
- Purwanto, Ngalim. M. (2007). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ratnasari, Sri Langgeng. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kreatifitas Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja. *Manajemen Pendidikan*. 16 (1): 1-12.
- Rohman, Abd. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: Inteligensia Media
- Rosyada, Amrina., Harapan, Edi., Rohana. (2021). Pengaruh Kompetensi Pedagogik Guru terhadap Kualitas Pembelajaran Sekolah Menengah Atas di Kota Sekayu, Sumatera Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3 (1), 31-42 .
- Rosyada, Amrina., Harapan, Edi., & Rohana. (2021). Pengaruh Kompetensi Pedagogik Guru terhadap Kualitas Pembelajaran Sekolah Menengah Atas di Kota Sekayu, Sumatera Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 3, (1), 31-42
- Shulhan, M. (2012). *Supervisi Pendidikan: Pendekatan, Tujuan, dan Teknik Supervisi Pembelajaran*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Uno, Hamzah B. (2008). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vinnafatun, Fathorrahman, & Bukhori, Mochamad. (2019). Gaya Kepemimpinan, Budaya, dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMP Swasta Islam. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*. 15(1), 57-72.
- Wahyuningsih, K. S. (2021). Problematika Pembelajaran Daring di Masa Pandemi Covid-19 di SMA Dharma Praja Denpasar. *Jurnal Pangkaja*, 24(1), 107–118. <https://ejournal.ihtn.ac.id/index.php/PJAH/article/view/2185>.
- Winda, Rose., & Dafit, Febrina. (2021). Analisis Kesulitan Guru dalam Penggunaan Media Pembelajaran Online di Sekolah Dasar. *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran*, 4(2), 211-221.
- Wisudawati, A. W., & Sulistyowati, L. (2014). *Metode Pembelajaran Ilmu Pengetahuan Alam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wulantari, Vivin., Ermiana, Ida., dan Oktaviyanti, Itsna. (2021). Analisis Kesulitan Guru dalam Pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Kurikulum 2013 Gugus 1 Kecamatan Gerung. *Pendas*:

Primary Education Journal. 2,
(1), 72-81.

Yandra, Rini. (2023). Kualitas Kinerja Guru Dalam Perencanaan Pembelajaran Berkaitan dengan Mutu Pendidikan di SD Negeri Perumnas 5 Kota Tangerang. *Jurnal Riset Manajemen dan Teknologi Pendidikan Indonesia*. 1,(1), 31-40.