

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA KERJA
MELALUI MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
TERHADAP KINERJA GURU DI SMK NEGERI 5 KENDAL**

Eko Hery Saputro¹, Inaya Sari Melati²,
^{1,2,3}Universitas Negeri Semarang,
¹ekoher1986@students.unnes.ac.id,
²inayasarimelati@mail.unnes.sc.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and work culture on teacher performance, both directly and indirectly, through achievement motivation as a mediating variable at SMK Negeri 5 Kendal. The primary background of this research is the low results of national teacher performance evaluations and the fluctuation of teacher performance scores at the research site. The research method employed is a quantitative approach with inferential statistical analysis techniques. Data were collected through questionnaires that had been tested for validity and reliability. The population of this study consisted of teachers at SMK Negeri 5 Kendal. Data analysis was conducted using multiple linear regression and the Sobel Test to examine the mediation effect, assisted by SPSS software. The results of the study indicate that transformational leadership has a significant effect on teacher performance. Better implementation of transformational leadership by the school principal is followed by an increase in teacher performance. Work culture was also found to have a strong direct influence on the quality of teacher performance. However, the Sobel Test results showed that achievement motivation was not a significant mediating variable in the relationship between transformational leadership or work culture and teacher performance. This indicates that at SMK Negeri 5 Kendal, work environment factors and leadership styles provide a more dominant direct impact compared to individual internal motivational drives. This study recommends strengthening work culture and leadership as priority steps to effectively improve teacher performance.

Keywords: transformational leadership, work culture, achievement motivation, teacher performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi di SMK Negeri 5 Kendal. Rendahnya hasil evaluasi kinerja guru secara nasional serta fluktuasi skor kinerja guru di lokasi penelitian menjadi latar belakang utama dilakukannya kajian ini. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik inferensial. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru di SMK Negeri 5 Kendal, dengan analisis data menggunakan regresi linier berganda dan Uji Sobel untuk menguji efek mediasi melalui bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru. Budaya kerja juga ditemukan memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kualitas kinerja guru. Namun, hasil Uji Sobel menunjukkan bahwa motivasi berprestasi belum mampu menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional maupun budaya kerja terhadap kinerja guru. Hal ini mengindikasikan bahwa di SMK Negeri 5 Kendal, faktor lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan memberikan dampak yang lebih dominan secara langsung dibandingkan melalui dorongan motivasi internal individu. Penelitian ini merekomendasikan penguatan budaya kerja dan kepemimpinan sebagai langkah prioritas untuk meningkatkan kinerja guru secara efektif.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, budaya kerja, motivasi berprestasi, kinerja guru

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas Pendidikan dipengaruhi oleh peran guru sebagai pendidik yang memiliki tanggung jawab dalam menciptakan peserta didik yang cerdas dan kompeten. Peran guru di Sekolah Menengah kejuruan (SMK) menjadi sangat penting, karena tujuan utama SMK adalah mempersiapkan peserta didik dengan keterampilan dan pengetahuan yang sejalan dengan kebutuhan di dunia industri. Oleh karena itu peningkatan kinerja guru menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan tersebut.

SMK Negeri 5 Kendal adalah salah satu satuan pendidikan dengan jenjang SMK di daerah Tambahrejo, Pageruyung, Kendal, Jawa Tengah. SMK Negeri 5 Kendal merupakan SMK yang memiliki bidang keahlian Pariwisata/Seni dan Ekonomi Kreatif, Teknologi Informatika dan Teknologi Manufacturing & Rekayasa di bawah naungan

Departemen Pendidikan dan kebudayaan dalam hal ini Direktorat Jenderal Pendidikan vokasi yang memiliki Visi, Misi untuk meningkatkan mutu Pendidikan kejuruan. Seiring dengan upaya dalam menciptakan Pendidikan yang berkualitas di SMK Negeri 5 Kendal terdapat berbagai tantangan yang dihadapi berkaitan dengan peningkatan kinerja guru. Tantangan yang dihadapi adalah strategi yang harus dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru dengan mempertimbangkan pengaruh dari beberapa faktor di antaranya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan motivasi berprestasi. Selain hal tersebut, motivasi kerja juga memiliki peran krusial sebagai variabel yang memediasi pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja. Salah satu syarat utama yang harus diperhatikan dalam peningkatan pendidikan agar dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu guru/pendidik dan tenaga kependidikan yang ofesional.

Sekolah Menengah Kejuruan yang selanjutnya disingkat SMK, adalah salah satu bentuk Satuan Pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah).

Kinerja guru merupakan faktor yang sangat menentukan mutu pembelajaran atau pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan. Maka diperlukan kinerja yang baik dari guru. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dan kegigihan dituntut ada dalam diri seseorang guru agar memiliki kinerja yang baik. Kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas-tugasnya, dan kinerja dapat diukur dari kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai

dengan standar yang telah ditetapkan (Halim & Andreani, 2017)

Secara umum, mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru. (Emda, 2016) Mutu pendidikan yang sangat baik dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan (Hidayati, N, 2018).

B. Metodologi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja melalui motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Kendal. Berdasarkan permasalahan yang dikaji, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, khususnya penyelidikan sistematis, yang menggunakan Teknik pengumpulan data numerik. Menurut Sugiyono yang dikutip Siregar dan Hardana (2021:50) menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian

yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Metode ini digunakan untuk tujuan menyelidiki populasi dengan menggunakan sampel. Penelitian yang bersifat kuantitatif melibatkan penggunaan data numerik sebagai sarana untuk memperoleh informasi dan pengetahuan, biasanya melalui penerapan rumus statistik. Penelitian ini bersifat asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih, mencari peranan, pengaruh dan hubungan yang bersifat sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat (Nakhudin dan Gozali, 2012: 57).

Menurut Supranto (2001 : 237) desain penelitian pada dasarnya untuk menentukan metode apa saja yang akan dipergunakan dalam penelitian. Sedangkan Fred N. Kerlingger (2004 : 483) mengungkapkan bahwa desain penelitian atau rancang bangun penelitian adalah rencana dan struktur (model/paradigma) penyelidikan yang disusun sedemikian rupa

untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Penelitian yang dilakukan penulis menggunakan metode analisis deskriptif, yaitu penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan *current status* dari subyek yang diteliti dan menggunakan metode kuantitatif untuk mencari pengaruh antar variabel yang diteliti.

Pemilihan metode ini didasarkan pada keinginan peneliti untuk mendapatkan gambaran mengenai kepemimpinan tranformasional, budaya kerja, motivasi berprestasi dan kinerja guru SMK Negeri 5 Kendal, serta pengaruhnya baik langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

transformasional berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi X_1 .

2. Budaya kerja berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi X_2 .
3. Motivasi berprestasi berfungsi sebagai variabel intervening (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi Z
4. Kinerja guru berfungsi sebagai variabel terikat (*dependent variable*) yang selanjutnya diberi notasi Y

Dengan menggunakan metode deskriptif diharapkan akan diperoleh data yang hasilnya akan diolah dan dianalisis serta akhirnya ditarik sebuah kesimpulan. Kesimpulan yang dibuat akan berlaku bagi seluruh populasi yang menjadi obyek penelitian.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengujian adanya pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi digunakan path analysis atau analisis jalur. Penelitian ini menerapkan path analysis melalui dua kali analisis regresi yaitu: 1) analisis regresi antara kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan

motivasi berprestasi terhadap kinerja guru, serta 2) analisis regresi antara kepemimpinan transformasional, dan budaya kerja terhadap motivasi berprestasi.

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.067 (Sig. = 0.017 < 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang ditampilkan oleh kepala sekolah, maka semakin meningkat pula kinerja guru. Nilai *Standardized Beta* menunjukkan angka sebesar 0,262 memberikan penguatan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan beberapa perubahan kinerja guru dibandingkan dengan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini.

Dalam konteks sekolah menengah kejuruan, gaya kepemimpinan transformasional sangat sesuai dan relevan, karena guru diharapkan untuk terus dapat

beradaptasi dengan perkembangan teknologi, kurikulum dan kebutuhan industri. kepemimpinan transformasional dapat menciptakan suasana kerja yang bisa mendukung kreativitas dan inovasi guru, yang memiliki tujuan dalam meningkatkan proses pembelajaran yang efektif. Oleh sebab itu kepala sekolah dapat memberikan ruang kepada para guru untuk mengembangkan ide-ide baru, mendukung pemberian moral, serta memberikan perhatian secara individu, sehingga guru merasa diberikan penghargaan dan akan lebih termotivasi dalam meningkatkan kualitas kerjanya.

Nilai konstanta sebesar 56,692 menunjukkan bahwa kinerja guru sudah berada dalam kategori baik meskipun tanpa adanya pengaruh dari variable kepemimpinan transformasional. Namun kehadiran kepemimpinan transformasional masih memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa Ketika kinerja guru sudah baik, namun penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja guru.

b. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai koefisien regresi 0.291 (Sig. = 0.000 < 0.05). Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik ditandai dengan kedisiplinan, tanggung jawab, kerjasama, dan orientasi hasil—mampu meningkatkan kualitas kinerja guru.

Secara konseptual, hasil dari studi ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa budaya organisasi menciptakan pola nilai, norma dan perilaku yang mendasari tindakan para anggotanya. Budaya kerja yang sehat dapat menghasilkan suasana kerja yang positif, stabil dan fokus pada produktivitas. Dalam lingkup Pendidikan budaya kerja tidak hanya melibatkan disiplin dan patuh pada regulasi, tetapi juga mencakup semangat Kerjasama, profesionalisme, komitmen terhadap tanggung jawab serta keinginan untuk memberikan layanan Pendidikan yang optima. Ketika guru menginternalisasi nilai-nilai budaya ini perilaku kerja

akan menjadi lebih terarah, efisien dan berorientasi pada pencapaian.

Budaya kerja yang kuat memiliki peran strategis dalam konteks sekolah menengah kejuruan di SMK Negeri 5 Kendal ini. Guru Sekolah menengah kejuruan diharapkan memiliki produktivitas yang baik, kemampuan adaptasi terhadap perkembangan industry, serta disiplin yang dapat menjadi teladan bagi murid. Budaya kerja yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Dengan kata lain, kualitas budaya kerja yang meningkat akan secara langsung berpengaruh pada peningkatan mutu Pendidikan dan kualitas pembelajaran.

Nilai konstanta 53,707 menunjukkan bahwa kinerja guru sudah baik meskipun tidak dipengaruhi oleh variable budaya kerja. Meskipun demikian, koefisien regresi yang signifikan memberikan bukti bahwa budaya kerja merupakan factor yang penting dalam meningkatkan kinerja guru.

Secara umum, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja adalah factor utama dalam meningkatkan kinerja guru.

Lingkungan kerja yang menerapkan kedisiplinan, profesionalisme dan Kerjasama akan menghasilkan guru-guru yang berkualitas dan berorientasi pada tujuan serta visi misi sekolah.

c. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai koefisien 0.059 dan nilai signifikansi ($0.975 > 0.05$). Meskipun arah hubungan positif, namun tidak signifikan secara statistik.

Hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi berprestasi bukan factor utama dalam peningkatan kinerja guru pada konteks penelitian ini. Hal ini dapat disebabkan oleh factor lain seperti budaya kerja, beban administrasi, kebijakan sekolah, atau sistem penilaian kinerja yang lebih berpengaruh dibanding motivasi individual.

Dari hasil temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa meskipun guru memiliki motivasi berprestasi, namun factor-faktor lain seperti kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja lebih kuat mempengaruhi kinerja guru. Oleh sebab itu, motivasi berprestasi guru

belum dapat menjadi factor pendorong utama karena guru lebih terpengaruh oleh lingkungan kerja daripada motivasi secara individual.

Selain itu, nilai konstanta sebesar 65,306 menunjukkan bahwa kinerja guru sudah berada pada kategori baik bahkan tanpa dipengaruhi oleh variabel motivasi berprestasi. Artinya, guru di SMK Negeri 5 Kendal telah memiliki standar kinerja tertentu yang cukup tinggi, sehingga tambahan motivasi berprestasi yang mereka miliki tidak memberikan perubahan signifikan dalam model regresi. Hal ini mungkin menggambarkan bahwa motivasi guru sudah terinternalisasi dalam bentuk kewajiban profesional, bukan lagi semata-mata berdasarkan kebutuhan berprestasi.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup hanya dengan menumbuhkan motivasi berprestasi. Sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, memberikan kesempatan aktualisasi diri, serta menyediakan sarana profesional yang dapat memfasilitasi motivasi tersebut menjadi kinerja yang nyata. Selain itu, supervisi akademik yang konstruktif,

penghargaan terhadap prestasi guru, dan pembinaan yang berkelanjutan dapat membantu guru untuk mengaktualisasikan motivasi berprestasi mereka secara lebih optimal.

Secara keseluruhan, meskipun motivasi berprestasi memiliki arah pengaruh positif terhadap kinerja guru, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Oleh karena itu, perhatian lebih perlu diberikan pada faktor-faktor lain yang terbukti lebih kuat memengaruhi kinerja guru, seperti kepemimpinan transformasional dan budaya kerja. Upaya penguatan motivasi tetap penting, namun perlu didukung dengan sistem kerja sekolah yang mampu memaksimalkan potensi guru sehingga motivasi tersebut dapat diterjemahkan ke dalam kinerja yang lebih optimal. Beberapa penelitian sebelumnya juga menemukan hasil serupa bahwa motivasi berprestasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, tergantung pada konteks organisasi (Fitri, 2019).

d. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Berprestasi (Uji Sobel)

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa motivasi berprestasi

memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru dengan nilai Sobel Test Statistic = 3,648 dan *one-tailed probability* = 0.000 < 0.05. Analisis dilakukan dengan hipotesis arah (*directional hypothesis*) yang jelas pada uji satu arah (*one tailed*) menunjukkan angka yang lebih kecil dari 0,05, sehingga akan menandakan mediasi parsial yang signifikan secara arah.

Hal ini berarti bahwa budaya kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi berprestasi. Dengan demikian, motivasi berprestasi terbukti menjadi mediator parsial antara budaya kerja dan kinerja guru.

Hasil analisis mediasi menggunakan Uji Sobel menunjukkan bahwa motivasi berprestasi belum berperan sebagai variabel yang mampu menjembatani pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru secara signifikan. Uji Sobel dilakukan berdasarkan koefisien jalur budaya kerja terhadap motivasi berprestasi (a) dan koefisien jalur motivasi berprestasi terhadap kinerja guru (b). Nilai koefisien jalur a sebesar 0,536 dengan standard error 0,113,

sedangkan koefisien jalur b sebesar 0,371 dengan standard error 0,065. Melalui perhitungan Sobel diperoleh nilai Sobel Test Statistic sebesar 3,648 dengan nilai probabilitas dua-arah sebesar 0,000.

Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ sehingga secara statistik menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi berprestasi signifikan. Artinya, meskipun budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi berprestasi, dan motivasi berprestasi juga menunjukkan kecenderungan positif terhadap kinerja guru, hubungan keduanya cukup kuat untuk membentuk jalur mediasi yang signifikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru lebih banyak dipengaruhi oleh budaya kerja secara langsung dibanding melalui motivasi berprestasi. Dengan kata lain, aspek-aspek budaya kerja seperti kedisiplinan, etos kerja, komitmen, dan kebiasaan profesional yang telah mengakar di lingkungan sekolah tampaknya berpengaruh langsung terhadap kualitas kinerja guru tanpa harus melalui peningkatan motivasi

internal terlebih dahulu. Di sisi lain, motivasi berprestasi para guru mungkin dipengaruhi pula oleh faktor-faktor lain seperti kondisi organisasi, dukungan pimpinan, insentif, serta beban kerja, sehingga kontribusinya dalam memediasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja guru tidak tampak signifikan.

Dari perspektif teoretis, hasil ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja guru, sedangkan peran motivasi sering kali bersifat variatif tergantung situasi, kebutuhan, dan karakteristik individu guru. Temuan ini sekaligus memberikan indikasi bahwa dalam konteks SMK Negeri 5 Kendal, upaya perbaikan budaya kerja merupakan langkah prioritas yang lebih menjanjikan untuk mendorong peningkatan kinerja guru secara efektif.

e. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Berprestasi

Hasil uji mediasi menggunakan Uji Sobel menunjukkan bahwa motivasi berprestasi belum mampu menjadi variabel perantara yang signifikan dalam hubungan antara

kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Uji ini dilakukan dengan menggunakan koefisien jalur dari kepemimpinan transformasional ke motivasi berprestasi (a) dan koefisien jalur dari motivasi berprestasi ke kinerja guru (b). Berdasarkan hasil analisis, koefisien jalur a sebesar 0,313 dengan standard error 0,125, sedangkan koefisien jalur b sebesar 0,042 dengan standard error 0,060. Melalui perhitungan Sobel, diperoleh nilai Sobel Test Statistic sebesar 0,674 dengan nilai probabilitas dua-arah (*two-tailed probability*) sebesar 0,500.

Nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ sehingga menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi berprestasi tidak signifikan. Dengan demikian, motivasi berprestasi tidak dapat dikatakan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Walaupun kepemimpinan transformasional berupaya menumbuhkan inspirasi, memberikan perhatian individual, serta mendorong kreativitas dan inovasi guru, pengaruh tersebut belum mampu meningkatkan motivasi berprestasi sampai pada tingkat yang dapat menghasilkan

kinerja yang lebih tinggi secara signifikan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru lebih dominan bersifat langsung, bukan melalui peningkatan motivasi berprestasi. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: motivasi berprestasi guru yang mungkin dipengaruhi oleh variabel lain seperti insentif, beban kerja, lingkungan sekolah, dan dukungan organisasi; atau karena karakteristik individu guru yang beragam sehingga respons motivasional terhadap kepemimpinan transformasional berbeda-beda.

Temuan ini juga memperlihatkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional diyakini mampu menumbuhkan semangat kerja dan meningkatkan komitmen pegawai, pada konteks SMK Negeri 5 Kendal pengaruh tersebut belum diteruskan secara kuat melalui motivasi berprestasi. Dengan kata lain, guru merasakan manfaat dari kepemimpinan transformasional secara langsung dalam bentuk dorongan, keteladanan, dan arah kerja yang lebih jelas, tetapi dorongan tersebut belum sepenuhnya menjelma

menjadi dorongan motivasional internal yang signifikan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Namun demikian, nilai Sobel yang mendekati batas signifikansi (1,755) menunjukkan adanya kecenderungan mediasi lemah. Hal ini memberi indikasi bahwa apabila faktor-faktor pendukung motivasional diperkuat — misalnya melalui penghargaan, pengakuan prestasi, kesempatan pengembangan kompetensi, atau penciptaan suasana kerja yang lebih kompetitif dan suportif — maka efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi berprestasi berpotensi menjadi lebih kuat.

Dari perspektif teoretis, hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berpengaruh melalui motivasi, tetapi dapat memengaruhi kinerja secara langsung melalui keteladanan dan arahan kerja. Dengan demikian, pada konteks penelitian ini, penguatan kepemimpinan transformasional tetap penting, namun perlu dipadukan dengan strategi peningkatan motivasi berprestasi secara lebih terstruktur

agar jalur mediasi dapat menjadi signifikan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan dan hasil penelitian serta pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
3. Motivasi berprestasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
4. Motivasi berprestasi tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.
5. Motivasi berprestasi memediasi hubungan budaya kerja terhadap kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2004. *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*. Bandung: Rineka Cipta.
- Adinata, Ujang Wawan Sam. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung*, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, Vol. 9, No. 2, Oktober 2015.
- Kusumawati, Y. & Purnami Sri,A. 2024. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Dalam Konteks Peningkatan Kinerja Guru SD Kristen di Kota Yogyakarta, Jurnal Ilmiah Tut Wuri Handayani, Volume 13, No. 1, 2024
- As'ad, Moh. 1995. *Psikologi Industri*. Liberty: Yogyakarta.
- Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: SAGE Publications.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Kasidah. 2017. *Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada sekolah dasar luar biasa negeri banda aceh*. Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, Vol 5 No. 2. Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala.
- Budiwanto, Setyo. 2017. *Metode Statistika untuk Mengolah Data Keolahragaan*. Malang: UM Penerbit & Percetakan.

- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Clelland, D.C. Mc. 1961. *The Achieving Society*. New Jersey: Princeton, D Van Nostrand.
- Daft, Richard L. 1998. *Organization Theory and Design, Sixth edition*. Ohio: South Western College Publishing.