

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD Swasta di Kecamatan Pamulang

^{1,2}Nunung Nurlina, ¹Lili Nurlaili, ¹Surasni

¹ Program Studi Magister Manajemen Pendidikan, Fakultas Program Pasca Sarjana Universitas Pamulang, Jl. Raya Puspitek No. 46, Serpong, Kota Tangerang Selatan, Banten, Indonesia.

*Corresponding Author e-mail: wawannunung16@gmail.com

Received: Desember 2025; Revised: Desember 2025; Published: Desember 2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Swasta di Kecamatan Pamulang. Penelitian dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin inspiratif yang mampu memotivasi guru serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei terhadap guru SD swasta. Data dikumpulkan melalui angket tertutup yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan, kedisiplinan, dan budaya kerja sekolah. Penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan dalam meningkatkan mutu sekolah swasta.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Guru, Sekolah Berbasis Sektor Swasta.

Abstract

This study aims to analyze the influence of transformational leadership style of principals, work discipline, and organizational culture on the performance of private elementary school teachers in Pamulang District. The study is motivated by the crucial role of principals as inspirational leaders who are able to motivate teachers and create a supportive working environment. A quantitative approach with a survey method was employed, involving teachers from various private elementary schools. Data were collected through validated and reliable closed-ended questionnaires and analyzed using multiple regression techniques. The results indicate that transformational leadership, work discipline, and organizational culture have a positive and significant effect on teacher performance, both partially and simultaneously. These findings emphasize that teacher performance is influenced not only by individual competence but also by leadership patterns and organizational conditions within schools. This study is expected to serve as a reference for school leaders and education stakeholders in improving the quality of private schools.

Keywords: Transformational Leadership, Work Discipline, Organizational Culture, Teacher Performance, Private Sector-Based Schools

How to Cite: Nurlina, N., Nurlaili, L., & Surasni. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD Swasta di Kecamatan Pamulang. *Journal of Authentic Research*, 4(2), 2607-2617. <https://doi.org/10.36312/g0p4kp08>



<https://doi.org/10.36312/g0p4kp08>

Copyright© 2025 Nurlina et al.
This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan individu, masyarakat, dan bangsa. Melalui pendidikan, seseorang dapat mengembangkan potensi, kemampuan, dan bakat yang dimilikinya, sehingga membantu mereka menjadi versi terbaik dari dirinya sendiri. Selain itu, pendidikan berkontribusi dalam meningkatkan kualitas hidup dengan memberikan akses terhadap pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mendapatkan pekerjaan yang layak. Dengan pendidikan, seseorang memiliki kesempatan yang lebih besar untuk keluar dari lingkaran kemiskinan dan mencapai tingkat kehidupan yang lebih baik. Pendidikan juga mendorong kesetaraan dengan membuka kesempatan yang sama bagi setiap orang, tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau gender. Lebih dari itu, pendidikan berperan dalam membangun karakter dan moral individu, sehingga mereka tidak hanya memiliki pengetahuan akademis, tetapi juga menghargai etika dan sikap yang baik. Dalam skala yang lebih besar, pendidikan memajukan bangsa melalui inovasi dan produktivitas masyarakat terdidik.

Sesuai Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kepala sekolah sendiri belum cukup bertanggung jawab dalam kegiatan penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, serta pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah. Pemerintah juga telah mengeluarkan Peraturan Presiden (Perpres), seperti Perpres Nomor 87 Tahun 2017 yang mengatur penguatan pendidikan karakter di sekolah, serta Perpres Nomor 9 Tahun 2020 yang menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan vokasi. Semua regulasi ini dirancang untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, sehingga mampu menjawab tantangan zaman dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Kinerja guru merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan pendidikan. Guru berperan penting dalam menciptakan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa. Menurut Muspawi, M. (2021), Kinerja guru merupakan kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah, yang ditunjukkan melalui penampilan, tindakan, dan prestasi kerja. Hal ini mencakup kemampuan memberikan dorongan dan pengaruh kepada peserta didik agar tujuan pembelajaran tercapai secara efektif dan sesuai harapan. Berdasarkan data survei pendahuluan tentang variabel kinerja guru, diperoleh gambaran bahwa sebagian besar guru mengalami permasalahan yang cukup serius dalam berbagai aspek kompetensi profesional.

Keberhasilan sekolah pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola semua faktor dengan baik. Karena pekerjaan yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat beragam dan kompleks, maka kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan pemahaman yang komprehensif tentang manajemen dan kepemimpinan. Penting bagi kepala sekolah untuk mengembangkan keterampilan manajemen dan kepemimpinan serta memberdayakan guru dan staf lainnya. Kemampuan sekolah untuk mencapai visi dan misinya tidak hanya bergantung pada fasilitas dan kurikulum, tetapi juga bagaimana kepala sekolah memotivasi seluruh elemen sekolah, termasuk siswa, guru, dan orang tua. Komunikasi dan kerja sama yang baik antar seluruh unit sekolah juga menjadi kunci keberhasilan pendidikan di lingkungan yang kondusif.

Gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam mendorong guru mencapai kinerja optimal. Seorang pemimpin yang cakap menginspirasi, memberikan visi, dan mendukung pertumbuhan guru profesional dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, disiplin kerja juga berperan penting, karena guru yang disiplin cenderung lebih cepat dalam menjalankan tugasnya. Faktor budaya organisasi, seperti nilai, norma, dan adat istiadat yang berlaku di sekolah, juga

menentukan suasana kerja yang mendukung kinerja guru.

Disiplin Kerja merupakan hal yang penting harus memiliki kekuatan kerja di dalam pekerjaan implementasi mereka setiap hari. Seorang individu yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi akan tetap Bekerja dengan Baik meskipun tanpa pengawasan oleh pengawas. Mereka yang memiliki tingkat disiplin tinggi Tidak akan melakukan hal-hal lain yang Tidak Ada hubungan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Dapat juga disimpulkan bahwa mereka yang memiliki disiplin kerja tinggi akan memiliki kinerja yang baik jika dibandingkan dengan mereka yang malas, karena jam kerjanya mereka biasa bekerja sesuai dengan itu dengan target. Permasalahan Penerapan Disiplin Kerja Bukanlah hal yang mudah akan tetapi ada pula yang tidak cukup sulit jawabannya Untuk diterapkan, karena disiplin berkaitan dengan berbagai aspek dan nilai-nilai perilaku yang dituntut seseorang yang bersangkutan secara pribadi maupun kelompok dalam wadah tertentu.

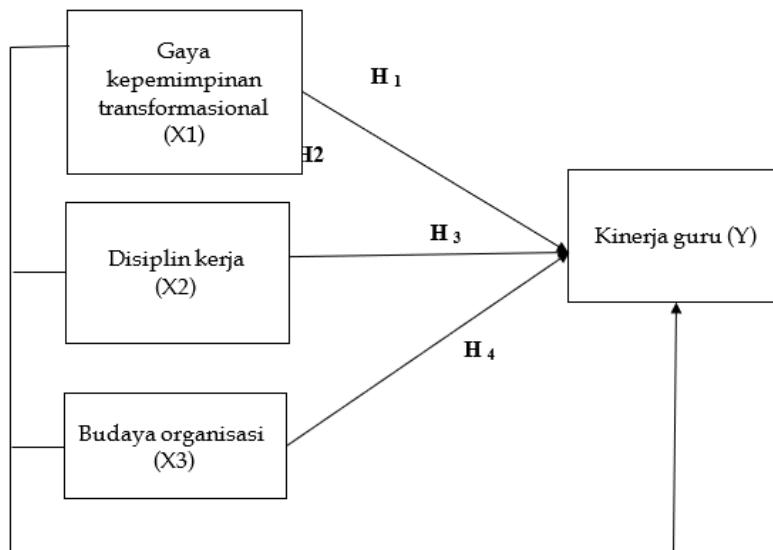
Kajian sebelumnya yang relevan dengan topik kajian ini antara lain: Penelitian yang dilakukan oleh Rusmaladi, R., Harapan, E., & Tahrun, T. (2021) , menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat memotivasi guru dan meningkatkan kinerjanya. Secara praktis, hasil kajian ini dapat menjadi masukan bagi pihak sekolah dalam merancang kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kinerja guru melalui perbaikan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, peningkatan disiplin kerja, dan penciptaan budaya organisasi.

Dalam rangka meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar (SD) Swasta di Kecamatan Pamulang, pihak sekolah perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, disiplin kerja dan budaya organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui penelitian ini yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar (SD) Swasta di Kecamatan Pamulang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional (survei) untuk menguji pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja guru). Desain ini memungkinkan peneliti mengukur hubungan dan kontribusi variabel secara langsung dan simultan.

Desain penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja guru. Sekolah Dasar (SD) Swasta di Kecamatan Pamulang . Desain penelitian disajikan dalam gambar berikut:

**Gambar 1.** Desain Penelitian

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling yang dikombinasikan dengan stratified random sampling: (1) memilih sekolah dasar swasta yang mewakili variasi ukuran dan status (misalnya, yayasan besar vs kecil), (2) kemudian mengambil sampel guru di setiap sekolah secara acak. Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Slovin atau perhitungan analisis daya; misalnya, jika populasi $N \approx 300$ guru, dengan margin kesalahan 5%, maka sampel ≈ 169 ; namun, peneliti merekomendasikan pengambilan 200 responden untuk mengantisipasi non-respons. Sampel yang memadai juga diperlukan untuk analisis regresi berganda dan uji asumsi.

Instrumen utama: kuesioner berbasis standar skala Likert 5 poin (1 = Sangat tidak puas), setuju hingga 5 = Sangat setuju). Setiap konstruk memiliki sejumlah butir pertanyaan yang telah diadaptasi dari studi instrumen sebelumnya dan diadaptasi dari konteks lokal. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitasnya oleh panel ahli (validitas isi) dan diuji coba (pilot) untuk analisis validitas dan reliabilitas (alfa Cronbach). Kriteria reliabilitas: $\alpha \geq 0,70$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, budaya organisasi, dan kinerja guru, dapat disimpulkan bahwa rata-rata tertinggi terdapat pada budaya organisasi (50,070), sedangkan rata-rata terendah terdapat pada kinerja guru (143,642). Disiplin kerja menunjukkan sebaran data yang paling tinggi dengan simpangan baku sebesar 14,684 sementara budaya organisasi memiliki sebaran paling rendah. Seluruh variabel memiliki distribusi data yang condong ke kanan (skewness positif), yang mengindikasikan adanya kecenderungan nilai-nilai tinggi dalam data. Selain itu, nilai kurtosis yang mendekati nol menunjukkan bahwa data memiliki distribusi normal. Secara keseluruhan, persepsi responden terhadap keempat variabel tergolong baik, meskipun terdapat variasi yang cukup besar pada budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Data ini layak digunakan untuk analisis lanjutan guna melihat hubungan antarvariabel. Rangkuman distribusi frekuensi data keempat variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rangkuman statistik deskriptif variabel kepemimpinan transformasional, motivasi

guru, budaya organisasi dan kinerja guru

Deskripsi	Kepemimpinan transformasional (X_1)	Disiplin kerja (X_2)	Budaya organisasi (X_3)	Kinerj guru (Y)
Rata-rata (Mean)	149,398	144,871	150,070	143,641
Standard Error	1,002	1,036	0,965	0,988
Nilai Tengah (Median)	149	145	149	146
Modus (Mode)	149	153	138	146
Simpangan Baku (Standard Deviation)	14,213	14,684	13,677	14,007
Varian Sampel (Sample Variance)	202,011	215,623	187,025	196,191
Kurtosis	-0,696	-0,668	-0,044	-0,899
Skewness	4,211	-0,034	0,219	0,007
Rentang (Range)	58	62	69	53
Skor Terkecil (Minimum)	119	113	118	117
Skor Terbesar (Maximum)	177	175	187	170
Jumlah (Sum)	30029	29119	30164	28872
Banyaknya Responden (Count)	201	201	201	201

Berdasarkan diagram jalur, diperoleh 5 buah koefisien korelasi yaitu $rx1y$, $rx2y$, $rx3y$, $rx3x1$, $rx3x2$ dan 5 buah koefisien jalur β_{yx1} , β_{yx2} , β_{yx3} , β_{x3x1} , β_{x3x1} . Hasil perhitungan korelasi diperoleh menggunakan bantuan SPSS dan diperoleh nilai koefisien korelasi antar variabel tersebut seperti tercantum pada tabel 4.37. Perhitungan lebih lanjut sesuai dengan langkah - langkah analisis jalur. Nilai koefisien jalur tersebut dihitung dan diuji keberartiannya dengan menggunakan statistik uji t. Apabila jalur yang diuji menunjukkan nilai koefisien yang tidak berarti /tidak signifikan, maka jalur tersebut dihilangkan dan kemudian koefisien jalurnya dihitung lagi tanpa menyertakan yang sudah dihilangkan tersebut.

Pembahasan

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru sebesar 0,683 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini mendapatkan persamaan regresi $Y = 126,49 + 0,0299X_1$ yang artinya persamaan tersebut dapat meramalkan bahwa setiap kenaikan 1 skor kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,0299 kali. Penelitian ini juga menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,876 atau 87,6 % kinerja guru dijelaskan oleh variabel - variabel dalam penelitian sedangkan 12,4 % sisanya dipengaruhi faktor lain diluar

variabel penelitian.

Penelitian oleh Utami, Nelitawati, dan Al-Kadri (2024) dalam artikel *The Influence of Principal Transformational Leadership on Teacher Performance and Learning Quality in Schools* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dan kualitas pembelajaran. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Nurrizayani, Niswanto, dan Usman (2024) dalam studi *Empowering Education: Transformational Leadership Creates Inspiring Work Climates to Boost Teacher Performance*, yang menekankan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja guru melalui penciptaan iklim kerja yang inspiratif. Selain itu, Sugianto (2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat mendorong peningkatan kinerja guru dalam konteks pendidikan, meskipun literatur tidak secara spesifik menyebutkan koefisien regresi 0,238 atau intercept 163,456 seperti yang terdapat pada data penelitian tertentu.

Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja guru

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai koefisien jalur disiplin kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,523 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini mendapatkan persamaan regresi $Y=108,118+0,173X_2$ yang artinya persamaan tersebut dapat meramalkan bahwa setiap kenaikan 1 skor disiplin kerja akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,173 kali. Penelitian ini juga menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,871 atau 87,1 % kinerja guru dijelaskan oleh variabel – variabel dalam penelitian sedangkan 12,9 % sisanya dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian.

Penelitian oleh Yunia et al. (2024) dalam studi *"The Influence of Teaching Experience and Motivation on Teacher Performance in Learning at SMPN 18 Bandung"* menemukan bahwa motivasi guru secara signifikan meningkatkan kinerja guru di sekolah tersebut. Selain itu, penelitian oleh Murti, Widystuti, dan Gunawan (2024) berjudul *"The Influence of Work Experience, Competence, and Work Discipline on Teacher Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at Nur Al Hiraa Character School"* juga menunjukkan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Peningkatan motivasi guru, dengan asumsi variabel lain tetap konstan, dapat mendorong peningkatan kinerja guru, meskipun literatur belum secara spesifik mencantumkan koefisien regresi sebesar 0,354.

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja guru sebesar 0,701 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini mendapatkan persamaan regresi $Y=113,371+0,127X_3$ yang artinya persamaan tersebut dapat meramalkan bahwa setiap kenaikan 1 skor budaya organisasi akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,127 kali. Penelitian ini juga menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,891 atau 89,1 % kinerja guru dijelaskan oleh variabel – variabel dalam penelitian sedangkan 10,9 % sisanya dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian.

Penelitian oleh Ulum, Nawawi, Aldiansyah, dan Haryadi (2024) dalam studi *"Empirical Study on Improving Teacher Performance with Organizational Culture and Compensation"* menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan meningkatkan

kinerja guru. Selain itu, Nasution, Hardhienata, dan Retnowati (2024) dalam penelitian berjudul *“Strengthening Organizational Culture, Personality, Trust and Work Motivation in an Effort to Improve Teacher Performance”* juga menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah menengah. Peningkatan budaya organisasi, dengan asumsi variabel lain tetap konstan, dapat mendorong peningkatan kinerja guru, meskipun literatur tersebut belum secara spesifik mencantumkan koefisien regresi sebesar 0,127.

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi sebesar 0,147 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendapatkan persamaan regresi $X_3=34,378+0,733X_1$ yang artinya persamaan tersebut dapat meramalkan bahwa setiap kenaikan 1 skor kepemimpinan transformasional akan meningkatkan budaya organisasi sebesar 0,733 kali. Penelitian ini juga menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,894 atau 89,4 % kinerja guru dijelaskan oleh variabel – variabel dalam penelitian sedangkan 10,6 % sisanya dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Stiyoaji, Radisha, Muttaqin, Rahman, dan Pratiwi (2024), dalam artikel berjudul *Transformational Leadership and Its Influence on Organizational Learning Culture in Improving Human Resource Performance*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk dan memperkuat budaya pembelajaran organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Hasil serupa juga diungkapkan oleh Chen (2024), dalam penelitiannya berjudul *Teachers' Transformational Leadership on Academic Culture of College Students: Towards Enhancing Leadership Skill*, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya akademik yang positif melalui pemberdayaan, inspirasi, dan peningkatan komitmen anggota organisasi. Dengan demikian, berbagai temuan tersebut memperkuat bukti bahwa setiap peningkatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional akan secara signifikan meningkatkan budaya organisasi, sejalan dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan koefisien positif sebesar 0,734 dan nilai signifikansi 0,000.

Pengaruh langsung disiplin kerja (X_2) terhadap budaya organisasi (X_3)

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif disiplin kerja terhadap budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai koefisien jalur disiplin kerja terhadap budaya organisasi sebesar 0,171 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendapatkan persamaan regresi $X_3=46,382+0,167X_2$ yang artinya persamaan tersebut dapat meramalkan bahwa setiap kenaikan 1 skor kepemimpinan transformasional akan meningkatkan budaya organisasi sebesar 0,167 kali. Penelitian ini juga menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,886 atau 88,6 % kinerja guru dijelaskan oleh variabel – variabel dalam penelitian sedangkan 11,4 % sisanya dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utomo et al. (2024), dalam artikel berjudul *Is Motivation Really Important? Exploring Teachers' Need Satisfaction and Work Motivation through Organizational Climate and Psychological Capital*, yang menjelaskan bahwa motivasi kerja guru berperan penting dalam menciptakan iklim dan budaya organisasi yang

positif di lingkungan sekolah. Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian Salim, Rohman, dan Dalimunthe (2024), berjudul *Innovation in Education: The Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Organizational Commitment on the Performance of State and Private Madrasa Ibtidaiyah Teachers in Medan*, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan erat dengan budaya organisasi dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Selain itu, Taqwim (2024), dalam penelitiannya *The Influence of Work Culture and Work Motivation on Teacher Performance* juga menegaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat memperkuat budaya kerja positif di sekolah. Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap peningkatan motivasi guru akan berdampak signifikan pada peningkatan budaya organisasi, sebagaimana tercermin dalam hasil analisis regresi dengan koefisien sebesar 0,688 dan nilai signifikansi 0,000, yang menunjukkan hubungan kuat dan positif antara kedua variabel tersebut.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi

Berdasarkan pemaparan dan penjabaran analisis jalur ditemukan sebuah hasil penelitian, bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara langsung baik terhadap variabel dependen (kinerja guru), maupun variabel antara (budaya organisasi). Berdasarkan data tersebut diperoleh perhitungan perbandingan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Perhitungan pengaruh tidak langsung sebesar $0,103 < \beta_1 = 0,683$, sehingga dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi berfungsi tidak efektif pada kinerja guru sebagai variabel *intervening* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Hal ini berarti peningkatan kinerja guru tidak dapat dilakukan secara bersama-sama antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tetapi dapat dilakukan secara terpisah antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru atau budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh **Soelistya et al. (2024)**, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, namun komitmen organisasi sebagai variabel mediasi tidak signifikan. Hasil ini memperlihatkan bahwa efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja cenderung bersifat langsung dan kuat, sementara pengaruh tidak langsung melalui variabel organisasi kurang efektif. Sejalan dengan itu, tinjauan literatur oleh **UCJC Business and Society Review (2024)**, menyimpulkan bahwa meskipun banyak penelitian menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, peran budaya organisasi sebagai mediator sering kali tidak konsisten dan lemah. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa budaya organisasi tidak selalu mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja secara signifikan.

Pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi

Berdasarkan pemaparan dan penjabaran analisis jalur ditemukan sebuah hasil penelitian, bahwa variabel disiplin kerja memiliki pengaruh secara langsung baik terhadap variabel dependen (kinerja guru), maupun variabel antara (budaya organisasi). Berdasarkan data tersebut diperoleh perhitungan perbandingan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Perhitungan pengaruh tidak langsung sebesar $0,120 < \beta_2 = 0,523$, sehingga dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi berfungsi tidak efektif pada kinerja guru sebagai variabel *intervening* pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru. Hal ini berarti peningkatan kinerja guru tidak dapat dilakukan secara bersama-sama antara disiplin kerja dan budaya organisasi tetapi dapat dilakukan secara terpisah antara disiplin kerja terhadap kinerja guru atau budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nisrina, Suwandi, dan Hanfan (2024),

menemukan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja guru, namun pengaruhnya tidak selalu signifikan, tergantung pada kondisi organisasi dan individu. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua aspek budaya organisasi mampu memperkuat hubungan motivasi terhadap kinerja secara efektif. Penelitian Huda, Raharjo, dan Suharini (2024), juga menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik melalui motivasi kerja dan kepemimpinan, tetapi pengaruh tidak langsung tersebut sering kali lebih lemah dibandingkan pengaruh langsung. Hasil tersebut mendukung kesimpulan penelitian ini bahwa variabel motivasi memiliki peran dominan, sedangkan budaya organisasi hanya berkontribusi secara terbatas dalam meningkatkan kinerja guru.

Penelitian oleh Purnama et al. (2024), mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan dalam memperkuat kinerja, namun peran mediasi budaya organisasi tidak selalu signifikan. Bahkan dalam konteks yang lebih luas, Phetorant, Kadar, dan Novita (2024), menemukan bahwa peningkatan kinerja tenaga pendidik lebih efektif dilakukan melalui penguatan motivasi kerja dan kepemimpinan yang melayani daripada hanya melalui pembentukan budaya organisasi. Secara keseluruhan, literatur tersebut menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh langsung dan dominan terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi sebagai variabel intervening sering kali tidak berperan efektif.

Dengan merujuk pada berbagai hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berfungsi secara efektif sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Efektivitas pengaruhnya sangat bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik individu di dalamnya. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja guru dapat difokuskan pada penguatan praktik kepemimpinan transformasional secara langsung, di samping tetap memperhatikan pengembangan budaya organisasi yang mendukung, namun tanpa mengandalkan sepenuhnya pada peran mediasi budaya organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini telah berhasil menemukan strategi dan cara untuk meningkatkan kinerja guru melalui identifikasi terhadap kekuatan pengaruh antar variabel variabel penelitian. Selanjutnya penelitian ini telah menghasilkan temuan-temuan tentang indicator variabel penelitian yang perlu diperbaiki dan dipertahankan. Secara rinci Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut: Terdapat pengaruh positif langsung yang signifikan kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja guru (Y) dengan $\beta_{yx_1} = 0,683$, sehingga penguatan kepemimpinan transformasional (X_1) dapat meningkatkan kinerja guru (Y); Terdapat pengaruh positif langsung yang signifikan disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) dengan $\beta_{yx_2} = 0,523$, sehingga penguatan disiplin kerja (X_2) dapat meningkatkan kinerja guru (Y); Terdapat pengaruh positif langsung yang signifikan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja guru (Y) dengan $\beta_{yx_3} = 0,701$, sehingga penguatan budaya organisasi (X_3) dapat meningkatkan kinerja guru (Y); Terdapat pengaruh positif langsung yang signifikan kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap budaya organisasi (X_3) dengan $\beta_{x_3x_1} = 0,147$ sehingga penguatan kepemimpinan transformasional (X_1) dapat meningkatkan budaya organisasi (X_3); Terdapat pengaruh positif langsung yang signifikan disiplin kerja (X_2) terhadap budaya organisasi (X_3) dengan $\beta_{yx_1x_3} = 0,171$ sehingga penguatan disiplin kerja (X_2) dapat meningkatkan budaya organisasi (X_3); Terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan trasformasional (X_1) terhadap kinerja guru (Y) melalui budaya organisasi (X_3) dengan $\beta_{yx_1x_3} = 0,103$. Perbandingan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung diperoleh perhitungan pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan dengan

pengaruh langsung yaitu $0,103 < \beta_1 = 0,683$, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja guru (Y) melalui budaya organisasi (X_3) sebagai variabel *intervening* berfungsi tidak efektif terhadap kinerja guru (Y). Hal ini berarti peningkatan kinerja guru tidak dapat dilakukan secara bersama-sama antara kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_3), tetapi dapat dilakukan secara terpisah antara kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja guru (Y) atau budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja guru (Y); dan Terdapat pengaruh tidak langsung antara disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) melalui budaya organisasi (X_3) dengan $\beta_{yx_2x_3} = 0,120$. Perbandingan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung diperoleh perhitungan pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan dengan pengaruh langsung yaitu $0,120 < \beta_2 = 0,523$, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) melalui budaya organisasi (X_3) sebagai variabel *intervening* berfungsi tidak efektif terhadap kinerja guru (Y). Hal ini berarti peningkatan kinerja guru tidak dapat dilakukan secara bersama-sama antara disiplin kerja (X_2) dan budaya organisasi (X_3), tetapi dapat dilakukan secara terpisah antara disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) atau budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja guru (Y).

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, direkomendasikan agar kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten dengan memberikan visi yang jelas, keteladanan, motivasi, serta dukungan terhadap pengembangan profesional guru guna meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Guru diharapkan mampu meningkatkan disiplin kerja melalui kepatuhan terhadap aturan sekolah, pengelolaan waktu yang efektif, serta pelaksanaan tugas secara profesional. Pihak sekolah dan yayasan perlu membangun dan memperkuat budaya organisasi yang positif, seperti kerja sama, komunikasi terbuka, dan saling menghargai, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, Dinas Pendidikan dan pengawas sekolah diharapkan dapat memberikan pendampingan serta pelatihan kepemimpinan dan pembinaan berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian dengan menambahkan variabel lain atau menggunakan pendekatan metode yang lebih beragam agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

REFERENSI

- Avolio, BJ, & Bass, BM (2021). *Kepemimpinan Transformasional: Mengembangkan Kreativitas dan Perubahan Organisasi* (edisi ke-2). Routledge.
- Bessie, SO, Djakaria, H., & Mustari, VH (2021). *Budaya organisasi dan perilaku anggota dalam lingkungan kerja pendidikan*. Makassar: Penerbit Universitas Negeri Makassar.
- Bush, T. (2021). *Kepemimpinan dan manajemen dalam pendidikan: Teori, kebijakan, dan praktik*. Sage.
- Creswell, JW, & Creswell, D. (2021). *Desain penelitian: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan metode campuran* (edisi ke-6). Sage.
- Fadlin, F., & Musoli, M. (2024). *Gaya kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja organisasi pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Fullan, M. (2021). *Makna baru perubahan pendidikan* (edisi ke-6). Teachers College Press.
- Goleman, D. (2023). *Kepemimpinan yang optimal: Kecerdasan emosional di tempat kerja*. HarperCollins.
- Hoy, AW, & Hoy, WK (2022). *Kepemimpinan instruksional: Panduan berbasis riset untuk pembelajaran di sekolah* (edisi ke-2). Pearson.

- Hoy, WK, & Miskel, CG (2022). *Administrasi Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Praktik* (edisi ke-12). McGraw-Hill.
- Ivancevich, JM, Konopaske, R., & Matteson, MT (2021). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (edisi ke-12). McGraw-Hill.
- Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2021). *Kepemimpinan sekolah yang sukses: Perspektif internasional*. Springer.
- Luthans, F. (2022). *Perilaku Organisasi: Pendekatan Berbasis Bukti* (edisi ke-15). McGraw-Hill.
- Mulyasa, E. (2023). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Rosdakarya Youth.
- Muspawi, M. (2021). *Kinerja guru: Konsep, teori, dan implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nena, MF, Zulaihati, S., & Sumiati, A. (2021). *Disiplin Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru*. Jakarta: Penerbit Pendidikan Indonesia.
- Nurlaili, N., Dewi, N., & Dwiyono, Y. (2023). *Kinerja guru dalam proses pembelajaran dan faktor-faktor yang memengaruhinya*. Jakarta: Penerbit Pendidikan Nusantara.
- Owens, RG, & Valesky, TC (2022). *Perilaku organisasi dalam pendidikan: Kepemimpinan dan reformasi sekolah* (edisi ke-12). Pearson.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter*. Jakarta: Presiden Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pendidikan Vokasi*. Jakarta: Presiden Republik Indonesia.
- Pujoandika, R., & Sobandi, A. (2021). *Kinerja dan prestasi guru dalam proses pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, SP, & Coulter, M. (2023). *Manajemen* (edisi ke-15). Pearson.
- Robbins, SP, & Judge, TA (2021). *Perilaku Organisasi* (edisi ke-19). Pearson.
- Rusmaladi, R., Harapan, E., & Tahrun, T. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi dan Kinerja Guru*. Palembang: Sriwijaya University Press.
- Schein, EH, & Schein, P. (2021). *Budaya organisasi dan kepemimpinan* (edisi ke-6). Wiley.
- Sergiovanni, TJ (2023). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Perspektif Praktik Reflektif* (edisi ke-7). Pearson.
- Suyadi, & Sutrisno. (2022). *Pendidikan Kepemimpinan di era digital*. Grup Prenadamedia.
- Yukl, G., & Gardner, W. (2021). *Kepemimpinan dalam organisasi* (edisi ke-10). Pearson.