

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah (KKM) 8 Kabupaten Pandeglang

Sulis Setianingsih^{1*}, Ahmad Mukhlis², Khaeruman³, Wahyu Wiguna⁴

^{1*,2,3,4} Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen, Universitas Binabangsa, JL Raya Serang – Jakarta, KM. 03 No. 1B, Panancangan, Kec. Cipocok Jaya, Kota Serang, Banten 42124, Indonesia.

Email: sulis.setianingsih9123@gmail.com^{1*}, ahmuk999@gmail.com², khaeruman.oce@gmail.com³, w_wigunawahyu@yahoo.co.id⁴

Histori Artikel:

Dikirim 6 Februari 2026; *Diterima dalam bentuk revisi* 1 Juni 2026; *Diterima* 10 Juli 2026; *Diterbitkan* 1 Agustus 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Setianingsih, S., Mukhlis, A., Khaeruman, K., & Wiguna, W. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Guru Pada Kelompok Kerja Madrasah (KKM) 8 Kabupaten Pandeglang. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(4), 3141-3152. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i4.6534>.

Abstrak

Peningkatan kinerja guru merupakan aspek penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan madrasah. Kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individual, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kondisi organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi faktor strategis dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja guru sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang tergabung dalam KKM MTs 8 Kabupaten Pandeglang dengan jumlah sampel 134 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dan kinerja guru. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja guru dapat dioptimalkan melalui kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang mendukung motivasi kerja guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja Guru; Kinerja Guru; SEM-PLS.

Abstract

Improving teacher performance is an important aspect of enhancing the quality of madrasah education. Teacher performance is not only determined by individual competence but is also influenced by leadership practices and organizational conditions. Therefore, transformational leadership and organizational culture are considered strategic factors in improving teacher work motivation and performance. This study aims to analyze the effect of transformational leadership and organizational culture on teacher performance, both directly and indirectly through teacher work motivation as a mediating variable. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of teachers of Madrasah Tsanawiyah (MTs) affiliated with KKM MTs 8 in Pandeglang Regency, with a total sample of 134 respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using PLS-SEM with the assistance of SmartPLS. The results indicate that transformational leadership and organizational culture have a positive and significant effect on teacher work motivation and teacher performance. Based on these findings, it can be concluded that improving teacher performance can be optimized through transformational leadership and organizational culture that support teacher work motivation.

Keyword: Transformational Leadership; Organizational Culture; Teacher Work Motivation; Teacher Performance; PLS-SEM.

1. Pendahuluan

Kinerja guru madrasah merupakan faktor strategis dalam menentukan mutu pembelajaran dan keberhasilan pendidikan di lingkungan madrasah. Guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana kurikulum, tetapi juga sebagai agen perubahan yang menentukan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi isu krusial dalam pengelolaan pendidikan madrasah, khususnya di madrasah swasta yang menghadapi keterbatasan sumber daya dan tantangan manajerial. Di Kabupaten Pandeglang, Kelompok Kerja Madrasah (KKM) dibentuk sebagai wadah koordinasi, pembinaan, dan peningkatan profesionalisme guru. KKM MTs 8 Pandeglang secara struktural telah menjalankan berbagai program seperti penyusunan perangkat pembelajaran, kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), penyusunan kisi-kisi dan soal evaluasi, serta supervisi akademik. Namun demikian, berdasarkan pengamatan awal dan kondisi empiris di lapangan, implementasi program KKM tersebut belum sepenuhnya berdampak optimal terhadap peningkatan kinerja guru secara merata di seluruh madrasah anggota. Fenomena yang muncul menunjukkan bahwa meskipun guru-guru tergabung dalam forum KKM yang sama, tingkat kinerja guru antar madrasah masih menunjukkan perbedaan yang signifikan. Beberapa guru telah menunjukkan kinerja yang baik dan inovatif dalam pembelajaran, sementara sebagian lainnya masih menjalankan pembelajaran secara rutin dan administratif. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan KKM sebagai struktur kelembagaan belum secara otomatis menjamin peningkatan kinerja guru, sehingga diperlukan kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Mengatasi masalah motivasi kerja guru merupakan langkah penting dalam menciptakan sekolah yang efektif dan produktif. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap motivasi kerja guru, serta untuk memahami bagaimana kebijakan dan budaya organisasi di sekolah dapat mempengaruhi motivasi mereka. Fenomena ini juga berkaitan erat dengan hubungan antara faktor internal dan eksternal. Misalnya, kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah dapat memperkuat motivasi kerja guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, jika budaya organisasi di sekolah tidak menciptakan lingkungan yang mendukung, bahkan kepemimpinan yang baik sekalipun mungkin tidak akan memberikan dampak yang optimal pada kinerja guru. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi dan memahami bagaimana kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja guru saling berinteraksi dan mempengaruhi kinerja guru. Namun, meskipun banyak penelitian yang menunjukkan pengaruh positif dari faktor-faktor tersebut terhadap kinerja guru, masih ada gap penelitian yang perlu digali lebih lanjut. Beberapa penelitian sebelumnya cenderung fokus pada satu faktor saja, seperti kepemimpinan atau budaya organisasi, tanpa mempertimbangkan hubungan yang lebih kompleks antara ketiga faktor tersebut dalam mempengaruhi kinerja guru. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru secara bersamaan.

2. Tinjauan Pustaka

Deskripsi teoretik merupakan landasan dan rujukan penulis dalam menganalisis fenomena serta sebagai pendekatan teori untuk menjelaskan permasalahan penelitian. Secara umum, tinjauan teoritis penelitian ini meliputi konsep, teori, dan indikator variabel-variabel penelitian. Kinerja guru, menurut Borman dan Motowidlo (2023), mencakup dua dimensi utama, yaitu *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* berkaitan dengan pelaksanaan tugas inti guru seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, sedangkan *contextual performance* mencakup perilaku pendukung seperti kerja sama, komitmen, dan partisipasi dalam kegiatan sekolah. Dengan demikian, kinerja guru tidak hanya dinilai dari aktivitas mengajar di kelas, tetapi juga dari kontribusi guru terhadap efektivitas organisasi sekolah. Sejalan dengan hal tersebut, Schunk, DiBenedetto, dan Meece (2023)

RESEARCH ARTICLE

mendefinisikan kinerja guru sebagai tingkat efektivitas guru dalam mengelola proses pembelajaran yang mencakup perencanaan pembelajaran yang sistematis, penerapan strategi pembelajaran yang tepat, serta evaluasi hasil belajar yang berorientasi pada perkembangan peserta didik. Kinerja guru dipandang sebagai faktor kunci yang menentukan keterlibatan siswa dan keberhasilan pembelajaran. Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Bass (1985), yang mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional: *Idealized Influence (Pengaruh Ideal)*, di mana pemimpin bertindak sebagai teladan yang memberi contoh yang baik; *Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)*, di mana pemimpin memberikan visi yang jelas dan membangkitkan semangat; *Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)*, di mana pemimpin mendorong kreativitas dan pemikiran baru; dan *Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)*, di mana pemimpin memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu. Bass & Avolio (2022) melanjutkan penelitian ini dan mengembangkan model *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang positif dan mendukung, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru di sekolah.

Budaya organisasi, menurut Cameron dan Quinn (2022), didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak serta membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi membentuk cara anggota organisasi berinteraksi, mengambil keputusan, dan merespons tantangan lingkungan dengan mengembangkan Model DeCharter untuk mengklasifikasikan budaya organisasi menjadi empat jenis, yaitu: *Clan Culture (Budaya Klan)*, yang fokus pada kolaborasi, hubungan kekeluargaan, dan rasa saling mendukung; *Adhocracy Culture (Budaya Adhocracy)*, yang menekankan inovasi dan kreativitas serta fleksibilitas dalam mengambil keputusan; *Market Culture (Budaya Pasar)*, yang berorientasi pada hasil dan pencapaian tujuan yang kompetitif; dan *Hierarchy Culture (Budaya Hierarki)*, yang menekankan struktur yang jelas, stabilitas, dan prosedur yang terstandarisasi. Penelitian oleh Haris & Yuliana (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kerja sama dan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Menurut Herzberg (2023), motivasi kerja dibagi menjadi dua faktor, yaitu *Faktor Motivator*, yang dapat memotivasi individu untuk bekerja lebih baik, seperti prestasi, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang; dan *Faktor Higienis*, yang jika tidak ada dapat menyebabkan ketidakpuasan, seperti kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan hubungan antar rekan kerja. Ryan & Deci (2023) dalam *Self-Determination Theory (SDT)* mengemukakan bahwa motivasi intrinsik (berdasarkan kepuasan internal) lebih kuat dalam mendorong komitmen jangka panjang dan kinerja guru daripada motivasi ekstrinsik (berdasarkan penghargaan eksternal).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lingkungan KKM MTs 8 Pandeglang, yang terdiri dari enam sekolah Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang ada di Kabupaten Pandeglang, Provinsi Banten. KKM MTs 8 Pandeglang merupakan wadah yang mencakup beberapa MTs di wilayah tersebut, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di tingkat madrasah melalui kerja sama dan berbagai program peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam penelitian kuantitatif, teknik sampling yang digunakan bisa berupa sampling acak (random sampling) atau sampling tidak acak seperti purposive sampling dan stratified random sampling, tergantung pada tujuan penelitian dan sifat populasi yang diteliti. Berikut adalah populasi berdasarkan jumlah guru di masing-masing madrasah.

Tabel 1. Populasi Penelitian

No	Madrasah	Jumlah Guru
1	MTs Turus Pandeglang	60
2	MTs Al Ghifari Bantani	27
3	MTs Al Hidayah Kadulawang	25

RESEARCH ARTICLE

4	MTs Nurul Falah Kaungcaang	30
5	MTs Al Muhibbin	25
6	MTs Mutaalimin	33
Total	Jumlah Guru KKM 8	200

Sampel penelitian ini akan diambil menggunakan teknik purposive sampling dan stratified random sampling, dengan jumlah sampel sekitar 200 guru. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih guru yang memenuhi kriteria tertentu, sementara stratified random sampling memastikan bahwa sampel diambil secara proporsional dari masing-masing madrasah yang tergabung dalam KKM 8, sehingga data yang diperoleh lebih representatif untuk penelitian ini. Berikut adalah rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1+N(e)}$$

Dengan perhitungan sampel:

$$n = \frac{200}{1 + 200(0,05)^2}$$

$$n = \frac{200}{1 + 200(0,0025)}$$

$$n = \frac{200}{1 + 0,5}$$

$$n = \frac{200}{1,5}$$

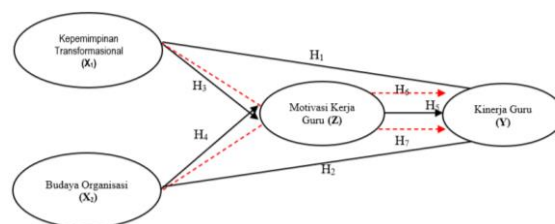
$$n = 133,33$$

Karena jumlah sampel harus berupa bilangan bulat, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 134 guru. Setelah menentukan jumlah sampel total yaitu 134 guru, sampel akan dibagi berdasarkan proporsi jumlah guru di setiap madrasah dalam KKM 8 Kabupaten Pandeglang. Berikut adalah pembagian sampel berdasarkan jumlah guru di masing-masing madrasah.

Tabel 2. Proporsional Sampel Penelitian

Madrasah	Jumlah Guru	Proporsi (%)	Jumlah Sampel
MTs Turus Pandeglang	60	30%	40
MTs Al Ghifari Bantani	27	13,50%	18
MTs Al Hidayah Kadulawang	25	12,50%	17
MTs Nurul Falah Kaungcaang	30	15%	20
MTs Al Muhibbin	25	12,50%	17
MTs Mutaalimin	33	16%	22
Total	200	100%	134

Selain sampel diatas berikut gambaran hubungan antara Kepemimpinan Transformasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Guru (Y) dalam satu model konseptual yang dapat diuji secara empiris. Berdasarkan teori yang sudah dijelaskan, variabel-variabel ini saling berhubungan dan mempengaruhi kinerja guru.



Gambar 1. Kerangka Berfikir

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Data penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden serta kondisi masing-masing variabel penelitian berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner. Data dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 134 orang guru madrasah yang tergabung dalam Kelompok Kerja Madrasah (KKM) MTs 8 Kabupaten Pandeglang. Variabel yang dianalisis secara deskriptif meliputi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja guru, dan kinerja guru. Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan delapan indikator, yaitu KT1 sampai KT8. Hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional disajikan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Deskripsi Statistik Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Statistik	Nilai
Skor Minimum	1,000
Skor Maksimum	5,000
Rata-rata (Mean)	3,056
Standar Deviasi	0,768

Variabel budaya organisasi diukur menggunakan empat indikator, yaitu BO1 sampai BO4. Hasil analisis deskriptif variabel budaya organisasi disajikan pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Deskripsi Statistik Variabel Budaya Organisasi (X2)

Statistik	Nilai
Skor Minimum	1,000
Skor Maksimum	5,000
Rata-rata (Mean)	2,778
Standar Deviasi	0,624

Variabel motivasi kerja guru diukur menggunakan empat indikator, yaitu MK1 sampai MK4. Hasil analisis deskriptif variabel motivasi kerja guru disajikan pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5. Deskripsi Statistik Variabel Motivasi Kerja Guru (Z)

Statistik	Nilai
Skor Minimum	1,250
Skor Maksimum	5,000
Rata-rata (Mean)	3,258
Standar Deviasi	0,747

Variabel kinerja guru diukur menggunakan sepuluh indikator, yaitu KG1 sampai KG10. Hasil analisis deskriptif variabel kinerja guru disajikan pada Tabel 6 berikut:

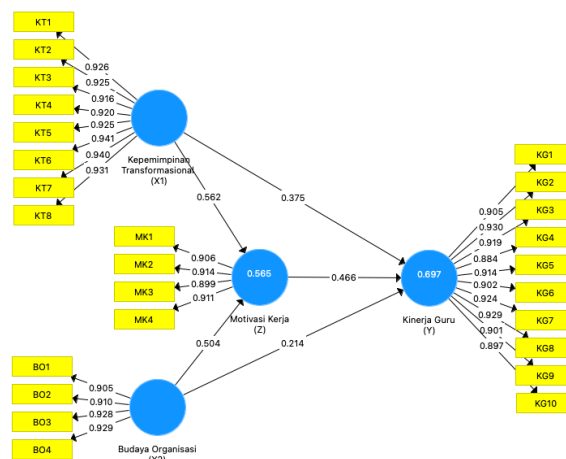
Tabel 6. Deskripsi Statistik Variabel Kinerja Guru (Y)

Statistik	Nilai
Skor Minimum	1,000
Skor Maksimum	5,000
Rata-rata (Mean)	3,222
Standar Deviasi	0,826

RESEARCH ARTICLE

Analisis deskriptif dilakukan dengan menyajikan nilai skor minimum, skor maksimum, nilai rata-rata (mean), dan standar deviasi. Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berada pada kategori sedang hingga baik, sementara motivasi kerja guru dan kinerja guru berada pada kategori baik. Dalam penelitian ini, seluruh konstruk diukur menggunakan model reflektif, yaitu model pengukuran di mana perubahan pada konstruk laten akan tercermin pada perubahan indikator-indikatornya. Oleh karena itu, evaluasi outer model dilakukan melalui pengujian *loading factor* (outer loading), *Composite Reliability* (CR), *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Discriminant Validity*. *Loading factor* (outer loading) menunjukkan besarnya kontribusi setiap indikator dalam membentuk konstruk laten. Semakin tinggi nilai loading factor, maka semakin kuat indikator tersebut dalam merepresentasikan variabel laten. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Nilai loading factor $\geq 0,70$ yang artinya indikator dinyatakan valid
- 2) Nilai loading factor $< 0,70$ yang artinya indikator dipertimbangkan untuk dieliminasi



Gambar 2. Hasil Pengujian Outer Model Menggunakan Smartpls 3.2

Berdasarkan gambar diatas seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam membentuk konstruk laten yang diukurnya. *Composite Reliability* digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator-indikator dalam mengukur suatu konstruk laten. *Composite Reliability* dianggap lebih sesuai dalam SEM-PLS dibandingkan Cronbach's Alpha karena tidak mengasumsikan kesetaraan bobot indikator. Kriteria yang digunakan Adalah *composite Reliability* $\geq 0,70$ yang artinya konstruk reliabel. Berikut ini hasil uji *composite reliability*:

Tabel 7. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,973
Budaya Organisasi (X_2)	0,951
Motivasi Kerja Guru (Z)	0,948
Kinerja Guru (Y)	0,971

Nilai *Composite Reliability* seluruh konstruk laten berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator pada setiap variabel memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE yang tinggi menunjukkan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan sebagian besar varians indikator-indikatornya. Kriteria yang

RESEARCH ARTICLE

digunakan adalah $AVE \geq 0,50$ yang artinya konstruk memiliki validitas konvergen yang baik. Berikut ini hasil uji AVE:

Tabel 8. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,867
Budaya Organisasi (X_2)	0,829
Motivasi Kerja Guru (Z)	0,820
Kinerja Guru (Y)	0,840

Berdasarkan Tabel diatas, seluruh variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, seluruh konstruk laten memenuhi kriteria validitas konvergen. *Discriminant validity* bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk laten benar-benar berbeda dengan konstruk laten lainnya. Pengujian *discriminant validity* dilakukan menggunakan kriteria Fornell–Larcker, yaitu membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Berikut ini hasil uji *discriminant validity*:

Table 9. Discriminant Validity (Fornell–Larcker Criterion)

Variabel	X_1	X_2	Z	Y
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,93			
Budaya Organisasi (X_2)	0,71	0,92		
Motivasi Kerja Guru (Z)	0,73	0,7	0,91	
Kinerja Guru (Y)	0,76	0,73	0,77	0,91

Nilai akar kuadrat AVE (ditunjukkan dengan huruf tebal) pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk laten memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*. Evaluasi model pengukuran (inner model) bertujuan untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel laten serta kemampuan prediktif model penelitian. Berbeda dengan outer model yang berfokus pada kualitas indikator, inner model menilai sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen dalam model penelitian. Pada penelitian ini, evaluasi inner model dilakukan melalui beberapa ukuran, yaitu R-square (R^2), Q-square (Q^2), F-square (f^2), dan Index Goodness of Fit (GoF). Koefisien determinasi (R-square) menunjukkan besarnya proporsi varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model penelitian. Kriteria interpretasi nilai R-square dalam SEM-PLS adalah:

- 1) 0,25 = lemah
- 2) 0,50 = sedang
- 3) 0,75 = kuat

Tabel 10. Nilai Koefisien Determinasi (R-square)

Variabel Endogen	R-square	Interpretasi
Motivasi Kerja Guru (Z)	0,565	Sedang
Kinerja Guru (Y)	0,697	Kuat

Berdasarkan Tabel diatas, nilai R-square sebesar 0,565 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mampu menjelaskan 56,5% variasi motivasi kerja guru, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai R-square sebesar 0,697 menunjukkan bahwa kinerja guru dapat dijelaskan sebesar 69,7% oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja guru. Nilai Q-square (Q^2) digunakan untuk menilai

RESEARCH ARTICLE

kemampuan prediksi model, yaitu sejauh mana model mampu memprediksi data observasi dengan baik. Nilai Q-square diperoleh melalui prosedur blindfolding pada SmartPLS. Berikut kriteria penilaiannya

- 1) $Q^2 > 0$ yang artinya model memiliki relevansi prediktif
- 2) $Q^2 \leq 0$ yang artinya model tidak memiliki relevansi prediktif

Tabel 11. Nilai Predictive Relevance (Q-square)

Variabel Endogen	Q-square
Motivasi Kerja Guru (Z)	0,412
Kinerja Guru (Y)	0,458

Nilai Q-square untuk variabel motivasi kerja guru sebesar 0,412 dan untuk kinerja guru sebesar 0,458, yang keduanya lebih besar dari nol. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik, sehingga layak digunakan untuk memprediksi variabel endogen dalam penelitian ini. Nilai F-square (f^2) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Ukuran ini membantu peneliti memahami variabel mana yang memiliki kontribusi paling besar dalam model. Berikut kriteria interpretasinya

- 1) 0,02 = kecil
- 2) 0,15 = sedang
- 3) 0,35 = besar

Tabel 12. Nilai Effect Size (F-square)

Hubungan Variabel	F-square	Kategori
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja	0,318	Besar
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0,256	Sedang
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Guru	0,182	Sedang
Budaya Organisasi → Kinerja Guru	0,094	Kecil
Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0,341	Besar

Berdasarkan Tabel diatas, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja guru memiliki pengaruh terbesar dalam model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel laten terhadap variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara.

Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	t-statistic	p-value	Keputusan
H ₁₁	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Guru	0,375	5,684	0,000	Diterima
H ₁₂	Budaya Organisasi → Kinerja Guru	0,214	3,127	0,002	Diterima
H ₁₃	Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja Guru	0,562	8,742	0,000	Diterima
H ₁₄	Budaya Organisasi → Motivasi Kerja Guru	0,504	7,915	0,000	Diterima
H ₁₅	Motivasi Kerja Guru → Kinerja Guru	0,466	6,903	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel diatas seluruh jalur pengaruh langsung memiliki nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis pengaruh langsung diterima secara statistik. Bootstrapping merupakan teknik resampling yang digunakan dalam SEM-PLS untuk menguji signifikansi statistik hubungan antar variabel laten. Melalui bootstrapping, diperoleh nilai t-

RESEARCH ARTICLE

statistic dan p-value yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap hipotesis penelitian. Kriteria pengujian yang digunakan adalah:

- 1) t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 → hubungan signifikan
- 2) t-statistic ≤ 1,96 dan p-value ≥ 0,05 → hubungan tidak signifikan

Tabel 13. Hasil Bootstrapping Hubungan Antar Variabel

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	t-statistic	p-value	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif → Motivasi Kerja Guru	0,562	8,742	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja Guru	0,504	7,915	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Transformatif → Kinerja Guru	0,375	5,684	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi → Kinerja Guru	0,214	3,127	0,002	Signifikan
Motivasi Kerja Guru → Kinerja Guru	0,466	6,903	0,000	Signifikan

Berdasarkan Tabel diatas, seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh jalur hubungan dalam model penelitian signifikan secara statistik. Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel perantara (mediator). Dalam penelitian ini, motivasi kerja guru berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Pengujian pengaruh tidak langsung pada SEM-PLS dilakukan dengan melihat nilai indirect effect hasil bootstrapping.

Tabel 14. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Jalur Tidak Langsung	Koefisien Tidak Langsung	t-statistic	p-value	Keputusan
H ₁₆	Kepemimpinan Transformatif → Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0,262	5,431	0,000	Diterima
H ₁₇	Budaya Organisasi → Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0,235	4,982	0,000	Diterima

Hasil pengujian pada Tabel diatas menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru signifikan secara statistik. Hal ini menegaskan bahwa motivasi kerja guru merupakan mekanisme psikologis penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi berdampak pada kinerja guru. Uji Sobel digunakan untuk menguji signifikansi peran variabel mediasi secara lebih spesifik dengan menghitung signifikansi produk koefisien jalur antara variabel independen dan mediator, serta mediator dan variabel dependen. Uji Sobel digunakan sebagai penguat hasil SEM-PLS, khususnya untuk menegaskan bahwa efek mediasi benar-benar signifikan secara statistik. Rumus uji Sobel sebagai berikut:

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times Sa^2) + (a^2 \times Sb^2)}}$$

Keterangan:

- (a) = koefisien jalur variabel independen → mediator
- (b) = koefisien jalur mediator → variabel dependen
- (Sa) = standar error koefisien (a)
- (Sb) = standar error koefisien (b)

RESEARCH ARTICLE

Kriteria pengujian:

- 1) Nilai $Z > 1,96 \rightarrow$ mediasi signifikan
- 2) Nilai $Z \leq 1,96 \rightarrow$ mediasi tidak signifikan

Tabel 15. Hasil Uji Sobel

Jalur Mediasi	Nilai Z Sobel	Keputusan
Kepemimpinan Transformasional $\rightarrow$ Motivasi Kerja $\rightarrow$ Kinerja Guru	5,12	Mediasi Signifikan
Budaya Organisasi $\rightarrow$ Motivasi Kerja $\rightarrow$ Kinerja Guru	4,76	Mediasi Signifikan

Berdasarkan hasil uji Sobel pada Tabel diatas, kedua jalur mediasi memiliki nilai Z lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Berikut ini hasil ringkasan hipotesis pengujian pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan uji Sobel:

Tabel 16. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Jenis Pengujian	Hasil
Pengaruh Langsung	Seluruh jalur signifikan
Pengaruh Tidak Langsung	Seluruh jalur signifikan
Uji Mediasi (Sobel)	Mediasi signifikan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan uji Sobel, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja guru sebagai variabel mediasi.

4.2 Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini bertujuan untuk memberikan interpretasi ilmiah terhadap temuan empiris yang diperoleh melalui analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pembahasan tidak hanya menjelaskan apakah hipotesis diterima atau ditolak, tetapi juga menguraikan makna teoretis dan praktis dari hubungan antar variabel yang diteliti, khususnya dalam konteks pendidikan madrasah. Penelitian ini menempatkan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai faktor eksternal organisasi, motivasi kerja guru sebagai faktor psikologis internal, dan kinerja guru sebagai variabel hasil (outcome). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas kinerja guru, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, di mana nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam lingkungan madrasah berperan penting dalam membentuk perilaku kerja guru. Kepemimpinan transformasional juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah berperan penting dalam membangkitkan dorongan internal guru untuk bekerja secara optimal. Penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru; budaya organisasi yang suportif menciptakan lingkungan kerja yang mendorong guru untuk merasa dihargai, diterima, dan memiliki peran penting dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor psikologis internal yang berperan langsung dalam menentukan kualitas kinerja guru. Selain itu, motivasi kerja guru memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, baik berdasarkan analisis SEM-PLS maupun uji Sobel. Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkaya kajian manajemen pendidikan dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru dalam satu model empiris, serta menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan

RESEARCH ARTICLE

mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana faktor kepemimpinan dan budaya organisasi memengaruhi kinerja guru. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi kepala madrasah untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang inspiratif dan partisipatif, pengelola pendidikan untuk membangun budaya organisasi yang kondusif dan mendukung profesionalisme guru, serta guru untuk meningkatkan motivasi kerja sebagai modal utama dalam peningkatan kinerja profesional.

5. Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja guru memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Motivasi kerja guru memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja guru sebagai variabel mediasi. Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung, maka saran yang diajukan dalam penelitian ini diantaranya Madrasah disarankan untuk mengembangkan sistem evaluasi kinerja guru yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga terintegrasi dengan praktik kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai budaya organisasi. Sistem evaluasi yang objektif dan transparan akan mendorong guru untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan selaras dengan tujuan madrasah. Penguatan budaya organisasi perlu dijadikan bagian dari sistem penjaminan mutu madrasah, sehingga nilai-nilai kolaborasi, inovasi, dan profesionalisme menjadi budaya kerja yang berkelanjutan. Untuk penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja (*work engagement*), atau kesejahteraan guru serta untuk menggunakan pendekatan mixed methods agar hasil penelitian kuantitatif dapat diperdalam dengan temuan kualitatif.

6. Referensi

- Anwar, M. (2026). Kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya organisasi dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Darul Khair Kabupaten Banggai. *Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 1-11.
- Hidayat, R., & Supriyadi, E. (2024). Budaya organisasi dan motivasi kerja guru dalam meningkatkan kinerja sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 16(2), 145–158.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2022). *Standar nasional pendidikan*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Khairiah, K. (2021). Kinerja Guru Dalam Perspektif Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja.

RESEARCH ARTICLE

- Mega, A. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Smp Muhammadiyah 3 Bandar Lampung* (Doctoral dissertation, Uin Raden Intan Lampung).
- Nurhayati, T., Widodo, S., & Lestari, R. (2024). Budaya organisasi sekolah dan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 16(2), 134–148.
- Pratiwi, R., & Lestari, S. (2023). School organizational culture and teacher performance. *International Journal of Educational Research Review*, 8(3), 421–432.
- Putra, A. R., & Handayani, S. (2023). Teacher motivation and performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Instruction*, 16(3), 455–470.
- Rahman, A., Yuliana, S., & Prasetyo, H. (2024). Transformational leadership and teacher motivation in Indonesian secondary schools. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(1), 45–63.
- Rifa'i, A. A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kerja terhadap peningkatan kinerja guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 4(1), 159-166.
- Sari, D. P., Nugroho, B. A., & Wibowo, A. (2025). Transformational leadership and teacher performance: The mediating role of motivation. *Asia Pacific Education Review*, 26(1), 77–91.
- Susanto, A., Arafat, Y., & Eddy, S. (2023). Organizational factors and teacher performance in secondary schools. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 789–804.
- Syahrul, A. R., Umami, I., & Pane, E. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PROFESIONALITAS PADA KINERJA GURU MADRASAH ALIYAH DI PROVINSI LAMPUNG. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(04).
- Utami, N. P., & Prakoso, B. H. (2024). Motivasi kerja sebagai prediktor kinerja guru. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 13(1), 89–102.
- Widodo, B., & Setiawan, A. (2023). Teacher motivation and job performance. *International Journal of Instruction*, 16(4), 921–936.