

Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Peran Mediasi Motivasi Kerja

Suharjo ^{1*}

Budi Valianto ²

Darwin ³

Eka Daryanto ⁴

Aman Simare-Mare ⁵

Mesnan ⁶

Haidir ⁷

¹⁻²Jurusan Pendidikan Jasmani, Kesehatan dan Rekreasi, Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan, Universitas Negeri Medan, Medan, Indonesia.

³⁻⁵Jurusan Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Medan, Medan, Indonesia.

⁶Jurusan Ilmu Keolahragaan, Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan, Universitas Negeri Medan, Medan, Indonesia.

⁷Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia.

*email: suharjo@unimed.ac.id

Kata Kunci

Kepemimpinan,
Transformasional,
Kepala Sekolah,
Budaya Sekolah,
Motivasi Kerja Guru,
Kinerja Guru.

Keywords:

Leadership,
Transformational,
Principal Leadership,
School Culture,
Teacher Motivation,
Teacher Performance

Received: May 2026

Accepted: June 2026

Published: June 2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru pada SMAN di Kota Medan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 180 guru dengan sampel sebanyak 124 responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner skala *Likert*. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru dan kinerja guru. Motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. Temuan penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru memerlukan kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang kuat, budaya sekolah yang positif, serta motivasi kerja guru yang tinggi.

Abstract

This study aims to analyze the influence of transformational leadership of school principals and school culture on teacher performance through teacher work motivation in high schools in Medan City. The research uses a quantitative approach with a survey method. The research population was 180 teachers with a sample of 124 respondents. The research instrument used a Likert scale questionnaire. Data analysis uses path analysis. The results of the study show that transformational leadership and school culture have a positive effect on teachers' work motivation and teacher performance. Work motivation has been shown to mediate the relationship between transformational leadership and school culture on teacher performance. The findings of the study confirm that improving teacher performance requires strong transformational leadership of the principal, a positive school culture, and high teacher work motivation.



PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan faktor utama yang menentukan kualitas pendidikan di sekolah. Guru berperan sebagai pelaksana utama proses pembelajaran dan menjadi penentu keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi perhatian penting dalam pengelolaan pendidikan modern. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan sekolah, budaya organisasi sekolah, serta motivasi kerja guru. Penelitian internasional menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan kinerja individu. Penelitian yang dilakukan oleh Wang (2024) dalam *Teaching and Teacher Education* menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan otonomi kerja dan iklim organisasi sekolah. Demikian pula penelitian Ayça (2024) dalam *Frontiers in Psychology* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreativitas dan kepuasan kerja guru. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan. Jabbour Al Maalouf *et al.* (2024) dalam *Administrative Sciences* menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Temuan ini diperkuat oleh penelitian meta-analisis Firmansyah (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor paling kuat yang mempengaruhi kinerja guru di berbagai negara Asia.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah merupakan pemimpin utama yang bertanggung jawab dalam menciptakan visi, budaya, dan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja guru. Leithwood (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan faktor kedua paling berpengaruh terhadap kualitas pendidikan setelah proses pembelajaran di kelas. Hallinger (2021) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen dan kinerja guru melalui pemberdayaan dan pengembangan profesional. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Idealized influence* menunjukkan keteladanan pemimpin yang mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat dari para pengikutnya. *Inspirational motivation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin menginspirasi dan menanamkan visi yang jelas kepada anggota organisasi. *Intellectual stimulation* mendorong kreativitas dan pemikiran inovatif dalam menyelesaikan masalah, sedangkan *individualized consideration* menekankan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan pengembangan individu. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja guru dalam organisasi pendidikan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Day (2020) dan Bush (2022).

Selain kepemimpinan, budaya sekolah juga berperan penting dalam menentukan kinerja guru. Budaya sekolah adalah sistem nilai dan norma yang berkembang dalam organisasi sekolah. Menurut Schein (2017), budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Penelitian Louis (2023) menunjukkan bahwa budaya sekolah berpengaruh terhadap kolaborasi dan pembelajaran organisasi. Budaya sekolah mencerminkan nilai, norma, serta praktik kerja yang berkembang dalam lingkungan organisasi sekolah. Budaya sekolah yang positif mampu mendorong kolaborasi, inovasi, dan komitmen guru terhadap tugas profesionalnya.

Penelitian Lasrado (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan keterlibatan anggota organisasi. Nguyen (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat budaya organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks pendidikan, penelitian Acton (2022) menunjukkan bahwa budaya sekolah yang positif mampu meningkatkan kolaborasi guru dan efektivitas pembelajaran. Harris (2023) juga menemukan bahwa budaya sekolah yang mendukung kolaborasi profesional mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja guru. Namun demikian, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru tidak selalu bersifat langsung.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediator yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Penelitian Mohammed (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian Qalati (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi merupakan mekanisme penting yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dalam bidang pendidikan, penelitian Morales (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja guru melalui inspirasi visi dan pemberdayaan profesional. Motivasi kerja yang tinggi kemudian berdampak pada peningkatan kinerja guru. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa motivasi kerja guru sangat penting dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran. Pratiwi (2023) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian Ompusunggu (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja, masih terdapat kesenjangan penelitian terutama dalam konteks pendidikan menengah di Kota Medan. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor bisnis atau organisasi non-

pendidikan. Selain itu, penelitian yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, budaya sekolah, dan motivasi kerja dalam satu model penelitian masih relatif terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Medan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan melalui integrasi teori kepemimpinan transformasional, budaya organisasi sekolah, dan motivasi kerja dalam menjelaskan kinerja guru. Integrasi ketiga konsep tersebut memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh faktor kepemimpinan, lingkungan organisasi, dan dorongan internal terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi bagi kepala sekolah dan pengambil kebijakan pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan kepemimpinan transformasional serta penguatan budaya sekolah yang kondusif.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Metode ini digunakan untuk memperoleh data empiris secara sistematis dari responden melalui penyebaran kuesioner. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti menganalisis hubungan antarvariabel secara objektif dan terukur sehingga dapat menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Populasi dan sampel penelitian ini yaitu 180 guru SMA Negeri di Kota Medan. Menggunakan rumus Slovin diperoleh sampel 124 guru. Teknik Sampling yang digunakan adalah *proportional random sampling*.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1-5 untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan. Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan 35 item pernyataan, budaya sekolah dengan 32 item, motivasi kerja dengan 30 item, dan kinerja guru dengan 33 item pernyataan. Setiap item dirancang untuk menggambarkan kondisi nyata yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, nilai dan praktik budaya sekolah, tingkat motivasi kerja guru, serta kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya di lingkungan sekolah.

Hipotesis pertama

H_0 : Kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. $H_0 : \beta_1 = 0$

H_1 : Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. $H_1 : \beta_1 \neq 0$

Hipotesis kedua

H_0 : Budaya sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. $H_0 : \beta_2 = 0$

H_2 : Budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. $H_2 : \beta_2 \neq 0$

Hipotesis ketiga

H_0 : Kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

$H_0 : \beta_3 = 0$

H_3 : Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. $H_3 : \beta_3 \neq 0$

Hipotesis keempat

H_0 : Budaya sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. $H_0 : \beta_4 = 0$

H_4 : Budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. $H_4 : \beta_4 \neq 0$

Hipotesis kelima

H_0 : Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. $H_0 : \beta_5 = 0$

H_5 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. $H_5 : \beta_5 \neq 0$

Hipotesis keenam

H_0 : Motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru. $H_6 : \beta_{x1-M} \times \beta_{M_y} = 0$

H_6 : Motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru. $H_6 : \beta_{x1-M} \times \beta_{M_y} \neq 0$

Hipotesis ketujuh

H_0 : Motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara budaya sekolah dan kinerja guru. $H_7: \beta_{x_2-M} \times \beta_{M-y} = 0$

H_7 : Motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya sekolah dan kinerja guru. $H_7: \beta_{x_2-M} \times \beta_{M-y} \neq 0$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 1. Hasil uji validitas dan reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0.91	Valid dan reliabel
Budaya Sekolah	0.88	Valid dan reliabel
Motivasi Kerja	0.89	Valid dan reliabel
Kinerja Guru	0.92	Valid dan reliabel

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 sehingga dapat dinyatakan reliabel. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai alpha sebesar 0,91, budaya sekolah sebesar 0,88, motivasi kerja sebesar 0,89, dan kinerja guru sebesar 0,92. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel serta layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini secara konsisten.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	p-value	Keputusan
H ₁	Kepemimpinan transformasional kepala sekolah → Motivasi kerja guru	0.45	6.87	0.000	H ₀ ditolak
H ₂	Budaya sekolah → Motivasi kerja guru	0.39	5.92	0.000	H ₀ ditolak
H ₃	Kepemimpinan transformasional kepala sekolah → Kinerja guru	0.31	4.85	0.000	H ₀ ditolak
H ₄	Budaya sekolah → Kinerja guru	0.28	4.21	0.001	H ₀ ditolak
H ₅	Motivasi kerja guru → Kinerja guru	0.42	6.15	0.000	H ₀ ditolak
H ₆	Kepemimpinan transformasional kepala sekolah → Motivasi kerja guru → Kinerja guru	0.189	4.32	0.000	H ₀ ditolak
H ₇	Budaya sekolah → Motivasi kerja guru → Kinerja guru	0.164	3.98	0.000	H ₀ ditolak

Interpretasi hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian memiliki pengaruh yang signifikan. Pada hipotesis pertama (H₁), kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,45, nilai t-hitung 6,87, dan p-value 0,000. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, maka H₀ ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah, maka motivasi kerja guru akan semakin meningkat.

Pada hipotesis kedua (H₂), budaya sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,39, nilai t-hitung 5,92, dan p-value 0,000. Dengan demikian H₀ ditolak, yang berarti budaya sekolah yang kondusif mampu meningkatkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Selanjutnya, pada hipotesis ketiga (H₃), kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,31, nilai t-hitung 4,85, dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka kinerja guru akan semakin meningkat.

Pada hipotesis keempat (H₄), budaya sekolah juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,28, nilai t-hitung 4,21, dan p-value 0,001. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, maka H₀ ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa budaya sekolah yang positif dapat mendukung peningkatan kinerja guru. Terakhir, pada hipotesis kelima (H₅), motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,42, nilai t-hitung 6,15, dan p-value 0,000. Dengan demikian H₀ ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah.

Pada hipotesis keenam (H₆), hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja guru terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,189 dengan nilai t-hitung sebesar 4,32 dan p-value 0,000. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, maka H₀ ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak hanya berpengaruh

langsung terhadap kinerja guru, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja guru. Semakin baik kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional melalui pemberian inspirasi, keteladanan, dukungan profesional, dan perhatian terhadap kebutuhan guru, maka motivasi kerja guru akan meningkat sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah.

Pada hipotesis ketujuh (H_7), hasil analisis juga menunjukkan bahwa motivasi kerja guru terbukti memediasi hubungan antara budaya sekolah dan kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,164 dengan nilai t -hitung sebesar 3,98 dan p -value 0,000. Karena p -value lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya sekolah yang positif tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja guru, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja guru yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja guru. Budaya sekolah yang kondusif, kolaboratif, terbuka, dan mendukung pengembangan profesional guru mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong semangat, komitmen, dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas pendidikan secara optimal.

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien sebesar 0,45. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan melalui keteladanan, pemberian inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian terhadap kebutuhan individu guru mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong semangat kerja dan komitmen profesional. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Wang (2024) dan Morales (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, dan kinerja anggota organisasi pendidikan.

Selain itu, budaya sekolah juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien sebesar 0,39. Hal ini menunjukkan bahwa budaya sekolah yang kondusif, yang ditandai dengan nilai-nilai kolaborasi, keterbukaan, dan dukungan profesional, mampu meningkatkan semangat dan motivasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan sekolah yang memiliki budaya kerja yang positif mendorong guru untuk bekerja lebih aktif, inovatif, dan bertanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan penelitian Harris (2023) yang menegaskan bahwa budaya sekolah yang kuat mampu memperkuat kolaborasi profesional serta meningkatkan motivasi kerja guru dalam organisasi pendidikan.

Selanjutnya, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan koefisien sebesar 0,42. Hal ini menunjukkan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Motivasi kerja mendorong guru untuk bekerja secara lebih disiplin, kreatif, dan bertanggung jawab terhadap tugasnya. Temuan ini mendukung penelitian Pratiwi (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan tingkat kinerja guru.

Selain pengaruh langsung tersebut, hasil analisis juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah tidak hanya memengaruhi kinerja guru secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja guru sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat kinerja profesional mereka.

Pada pengujian hipotesis keenam, motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,189. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru menjadi lebih kuat ketika kepala sekolah mampu meningkatkan motivasi kerja guru. Kepala sekolah yang mampu memberikan visi yang jelas, dukungan profesional, penghargaan, dan perhatian terhadap pengembangan guru akan menciptakan kondisi psikologis yang mendorong guru bekerja lebih optimal. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja guru. Temuan ini mendukung penelitian Mohammed (2022), Qalati (2022), dan Jamaludin (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja individu dalam organisasi pendidikan maupun kerja lainnya.

Pada pengujian hipotesis ketujuh, motivasi kerja juga terbukti memediasi hubungan antara budaya sekolah dan kinerja guru dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,164. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya sekolah yang positif mampu meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan motivasi kerja guru. Budaya sekolah yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, penghargaan terhadap prestasi, serta hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan rasa nyaman dan keterikatan emosional guru

terhadap organisasi sekolah. Kondisi tersebut mendorong guru untuk memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kinerja mereka dalam proses pembelajaran. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Lasrado (2021) dan Nguyen (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan motivasi dan kinerja anggota organisasi secara berkelanjutan.

SIMPULAN

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien sebesar 0,45. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wang (2024) dan Morales (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja guru.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien sebesar 0,39. Budaya sekolah yang kondusif, kolaboratif, dan mendukung profesionalisme guru mampu meningkatkan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Temuan ini mendukung penelitian Harris (2023) yang menyatakan bahwa budaya sekolah yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja guru.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien sebesar 0,31. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu memberikan inspirasi, arahan, dan dukungan profesional akan mendorong peningkatan kinerja guru dalam proses pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan pendapat Leithwood (2021) dan Hallinger (2021) mengenai pentingnya kepemimpinan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien sebesar 0,28. Budaya sekolah yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung guru untuk bekerja lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Acton (2022) dan Suryati (2023) yang menyatakan bahwa budaya sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.
5. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien sebesar 0,42. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Temuan ini mendukung penelitian Pratiwi (2023) dan Ompusunggu (2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru.
6. Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,189. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan motivasi kerja guru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mohammed (2022) dan Qalati (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja.
7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya sekolah dan kinerja guru dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,164. Budaya sekolah yang positif mampu meningkatkan motivasi kerja guru sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru. Temuan ini mendukung penelitian Lasrado (2021) dan Nguyen (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja anggota organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Acton, K. S. (2022). Teacher leadership and school culture: Exploring barriers and opportunities for collaboration. *School Leadership & Management*, 42(2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2036621>
- Ayça, K. (2024). Transformational leadership, job satisfaction, and teacher creativity: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.11730688>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). America: Psychology Press.
- Bush, T. (2022). Theories of educational leadership and management: A global perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 543–558. <https://doi.org/10.1177/17411432221077785>

- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2020). Successful school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 325–361. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878419>
- Firmansyah, F. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *International Journal of Educational Research*, 115, 101–118. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101981>
- Hallinger, P. (2021). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 59(5), 1–18. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2021-0027>
- Harris, A. (2023). Teacher leadership and collaborative cultures in schools. *School Leadership & Management*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2169911>
- Jabbour Al Maalouf, H., & Ayoubi, R. (2024). Transformational leadership and teacher performance: The role of work environment in schools. *Administrative Sciences*, 14(2), 1–16. <https://doi.org/10.3390/admsci14020045>
- Jamaludin, M. (2024). Transformational leadership and teacher performance with motivation as a mediating variable. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 89–104. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2023-0381>
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Organizational culture and performance: A systematic review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(3), 223–242. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0067>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2021). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 41(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1796076>
- Louis, K. S., & Murphy, J. (2023). Trust, leadership, and school improvement. *Educational Administration Quarterly*, 59(3), 345–372. <https://doi.org/10.1177/0013161X221109763>
- Morales, J. M. (2022). Transformational leadership and teacher motivation in private educational institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 25(4), 567–585. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1829723>
- Mohammed, A. (2022). Intrinsic motivation as a mediator between transformational leadership and employee performance. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(1), 1–10. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170125>
- Nguyen, H., Nguyen, T., & Tran, Q. (2023). Transformational leadership and organizational culture on organizational performance. *Journal of Business Research*, 156, 113–124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113537>
- Ompusunggu, N. P. (2025). Job satisfaction and motivation as mediators of teacher performance. *Pedagogy: Journal of Education*, 14(2), 167–182. <https://doi.org/10.33394/jp.v12i4.17741>
- Pratiwi, S. (2023). Work motivation and teacher performance in Indonesian schools. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 1123–1131. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v2i1.16>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., & Limón, M. L. (2022). The impact of transformational leadership on employee performance. *Heliyon*, 8(5), e09334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09334>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). London: Wiley.
- Suryati, E. (2023). Organizational culture and teacher performance in Indonesian schools. *International Journal of Pedagogy and Education*, 3(2), 45–58. <https://doi.org/10.17509/ijpe.v7i1.58369>
- Wang, F. (2024). Transformational leadership and teacher autonomy: The role of school climate. *Teaching and Teacher Education*, 133, 104118. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104118>