

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Masa Pandemi

Selvi Novalianti <sup>a\*)</sup>, Sri Setyaningsih <sup>b)</sup>, Griet Helena Laihad <sup>b)</sup>

<sup>a)</sup>The Intercultural School of Bogor, Indonesia

<sup>b)</sup> Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

<sup>\*)</sup>e-mail korespondensi: [selvinovalianti@gmail.com](mailto:selvinovalianti@gmail.com)

riwayat artikel : diterima: 06 Mei 2022; direvisi: 16 Mei 2022; disetujui: 06 Juni 2022

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan upaya-upaya konkret dalam meningkatkan kinerja guru berdasarkan kajian terhadap pengaruh antara: (1) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru (2) budaya kerja terhadap kinerja guru (3) motivasi kerja terhadap kinerja guru (4) kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja (5) budaya kerja terhadap motivasi kerja. Penelitian ini dilaksanakan di PAUD Kecamatan Bogor Tengah Kota Bogor. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur (Path Analysis). Populasi dalam penelitian ini adalah guru PAUD swasta di Kecamatan Bogor Tengah sebanyak 187 orang dan sampel penelitian 128 orang yang diperoleh dengan simple random sampling. Hasil penelitian pada taraf signifikan 5% menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y1} = 0,298$  dan kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 8,9% terhadap kinerja guru (2) budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y2} = 0,334$  dan budaya kerja memberikan kontribusi sebesar 11,2% terhadap kinerja guru (3) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y3} = 0,322$  dan motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 10,4% terhadap kinerja guru (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan koefisien korelasi  $r_{x3.1} = 0,443$  dan kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 19,6% terhadap motivasi kerja (5) budaya kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan koefisien korelasi  $r_{x3.2} = 0,311$  dan budaya kerja memberikan kontribusi sebesar 9,6% terhadap motivasi kerja. (6) kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja dengan zhitung  $2,45 > 1,96$  (7) budaya kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja dengan zhitung  $2,98 > 1,96$ . Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Lalu terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional; budaya kerja; motivasi kerja; kinerja guru

### THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, WORK CULTURE AND WORK MOTIVATION ON TEACHER PERFORMANCE

**Abstract.** This Study aims to formulate concrete efforts to improve teacher performance based on a study of the influence between: (1) transformational leadership on teacher performance (2) work culture on teacher performance (3) work motivation on teacher performance (4) transformational leadership on motivation work (5) work culture on work motivation. This research was conducted in PAUD, Central Bogor District, Bogor City. This research was conducted using quantitative methods with a path analysis approach. The population in this study were private PAUD teachers in Central Bogor District as many as 187 people. The research sample was 128 people obtained by simple random sampling. The results of the study at a significant level of 5% showed that: (1) transformational leadership had a positive effect on teacher performance where the correlation coefficient was  $r_{y1} = 0.298$ , and transformational leadership contributed 8.9% on teacher performance (2) work culture had a positive effect on teacher performance by correlation coefficient  $r_{y2} = 0.334$  and work culture contributed 11.2% to teacher performance (3) work motivation had a positive effect on teacher performance as indicated by the correlation coefficient  $r_{y3} = 0.322$ , and work motivation contributed 10.4% to teacher performance (4) transformational leadership had a positive effect on work motivation where the correlation coefficient was  $r_{x3.1} = 0.443$ , and transformational leadership contributed 19.6% to work motivation (5) work culture had a positive effect on work motivation where the correlation coefficient was  $r_{x3.2} = 0.311$ , and culture employment contributed 9.6% to work motivation (6) transformational leadership had an indirect effect on teacher performance through work motivation with zcount  $2.45 > 1.96$  (7) work culture had an indirect effect on teacher performance through work motivation with zcount  $2.98 > 1.96$ . Based on the results of the study, it can be seen clearly that transformational leadership, work culture and work motivation have an effect on teacher performance. There is indirect influence of transformational leadership and work culture on teacher performance through work motivation as well.

**Keywords:** transformational leadership; work culture; work motivation; teacher performance

## I. PENDAHULUAN

Dalam dunia pendidikan baik secara umum maupun khusus, guru merupakan garda terdepan dan menempati posisi sentral dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Karenanya, segala sesuatu yang berhubungan dengan guru merupakan poin

penting dalam perjalanannya, terutama berkaitan dengan motivasinya, kinerja, dedikasi, totalitas, budaya dan loyalitas baik terhadap kepala sekolah maupun tentunya terhadap sekolah. Guru akan berada dalam posisi rawan sorotan yang bermuara kepada mampu atau tidaknya mereka menjalankan perannya, yang tentunya berhubungan erat dengan naik atau turunnya hasil belajar siswa, tercapainya tujuan pembelajaran siswa dan yang terpenting adalah hasil belajar siswa sangat mempengaruhi mutu sekolah. Gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap kinerja guru, dari cara para pemimpin memimpin bawahannya, guru-guru akan dapat termotivasi untuk menjalankan pembelajaran dikelas dengan menarik dan tidak membosankan. Jika guru-guru termotivasi dan memiliki kinerja yang tinggi tentu akan menghasilkan siswa-siswa dengan lulusan yang baik, apalagi Taman Kanak-Kanak merupakan suatu fondasi dari seorang siswa yang dapat menjadikannya sebagai manusia yang seperti apa di kemudian hari. Siswa sebagai penerus bangsa sangatlah penting menjadi pribadi yang cakap akan semua hal. Para siswa ketika dewasa akan dihadapkan dengan berbagai permasalahan pelik dan rumit, jika kemampuan untuk memecahkan masalah tidak ditanamkan dari sejak dini tentu mereka akan sulit untuk menghadapi masalah-masalah yang akan datang menghadang. Untuk tema penelitian walau ada penelitian-penelitian yang mirip tapi untuk tema penelitian ini baru ditelaah sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan motivasi dengan mengkaji hubungan antara: 1) Apakah terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru? 2) Apakah terdapat pengaruh dari budaya kerja terhadap kinerja guru? 3) Apakah terdapat pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja guru? 4) Apakah terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja? 5) Apakah terdapat pengaruh dari budaya kerja terhadap motivasi kerja? 6) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja? 7) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung dari budaya kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja?

Menurut Calquitt, et al. (2015:68) kinerja adalah nilai dari semua perilaku karyawan yang memberikan kontribusi atau sumbangan timbal balik positif atau negatif untuk tercapainya tujuan organisasi. Perilaku kerja meliputi perilaku yang mengendalikan karyawan, apakah karyawan memberikan sumbangan perilaku baik, perilaku positif maupun negatif yang sesuai atau tidak sesuai dengan pencapaian hasil kerja (Karwati, 2013). Pengertian ini memberikan pengertian bahwa kinerja meliputi nilai positif maupun negatif yang dilakukan karyawan. Perilaku tersebut merupakan kendali dalam diri karyawan yang akan berhubungan dengan kinerjanya. Laiba (2011:6) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu kepatuhan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu disiplin kerja atas tugas-tugas yang diberikan dan diselesaikan dengan tepat waktu. Faktor penting dalam kinerja adalah kuantitas kontrol aktivitas kerja seseorang, mengembangkan sistem pendukung, sasaran dan arah bersama, pemecahan masalah, serta kerja tim. Sedangkan Rothman (2003:68-74) menyatakan kinerja adalah seberapa baik karyawan melakukan tugas-tugas, inisiatif dalam memecahkan masalah, menyelesaikan tugas, cara memanfaatkan sumber daya yang ada, waktu dan energi dalam menyelesaikan. Disebutkan oleh Leonard and Cardy (2011:74) kinerja adalah kemampuan guru dalam memberikan kontribusi terhadap pekerjaan secara umum. Faktor penting kinerja adalah kemampuan berkontribusi terhadap pekerjaan. Menurut beberapa teori diatas dapat disintesisakan bawa kinerja adalah unjuk kerja seorang guru pada periode tertentu dalam system sekolah untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan indikator: 1) Kualitas kerja, 2) Kecepatan/ketepatan kerja, 3) Inisiatif dalam bekerja, 4) Kemampuan kerja, 5) Komunikasi dan Teknologi Informasi.

Spector (2008: 349-350) mendeskripsikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mampu menginspirasi orang lain untuk menerima tujuan luhur organisasinya dan berjuang mencapainya. Kepemimpinan transformasional dinyatakan bahwa untuk menjadi pemimpin yang sukses, ia harus membangkitkan komitmen pengikutnya untuk dengan kesadarannya membangun nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi organisasi, melakukan perubahan, dan mencari terobosan-terobosan baru dalam meningkatkan produktivitas organisasi (Suchyadi, 2017). Disebutkan pula oleh Bass & Riggio (2006: 3-6) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai perilaku yang mampu menstimulasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil dan dalam proses mengembangkan kemampuan kepemimpinannya, visi dan tujuan yang diberikan organisasinya, memberi tantangan kepada dirinya untuk juga berinovasi, memecahkan masalah, dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan terhadap bawahannya melalui pengarahan, mentoring dan memberi tantangan dan dukungan. "*Transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both to achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity.*" Berdasarkan teori-teori diatas dapat disintesisakan bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang dapat menstimulus, menginspirasi serta mengarahkan bawahannya sehingga mereka dapat melakukan yang terbaik dengan cara mentoring serta memberi tantangan dan dukungan. Dengan indikator: 1) Pengaruh Ideal, 2) Motivasi menginspirasi, 3) Stimulasi Intelektual, 4) Perhatian Individu.

Rachmawati (Assagaf, 2012:12) mengemukakan bahwa, budaya kerja merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan. Selain itu budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem maksa bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lain. Selain itu Paramimta (Ndraha, 2005: 208), mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003: 80), nilai-nilai dan keyakinan dalam budaya memiliki lima komponen kunci yaitu: nilai adalah kepercayaan, mengenai perilaku yang dikehendaki, keadaan yang amat penting, pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku dan urutan dari yang relatif penting, adalah penting untuk membedakan nilai pendukung dengan yang diperankan. Menurut Junaidah (2008:4)

budaya kerja yang baik tersebut juga memberikan manfaat antara lain: memelihara lingkungan kerja yang serasi serta harmonis, menciptakan kondisi kerja yang teratur, menciptakan kondisi kerja yang tertib dan aman, memastikan pelaksanaan hak dan kewajiban kerja, memakmurkan dan mensejahterakan pekerja, dan meningkatkan etos kerja yang tinggi dan dinamis.

Nurjanah (Suchyadi & Nurjanah, 2018), mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Winardi (2002:6) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh orang yang bersangkutan. Berdasarkan teori-teori diatas dapat disintesis bahwa motivasi kerja merupakan daya penggerak untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan optimal. Indikator dari motivasi kerja antara lain: 1) Penghargaan, 2) Keberhasilan dalam bekerja, 3) Pembentukan keahlian, 4) Pembentukan keterampilan, 5) tanggung jawab, 6) tujuan kerja.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur (*Path Analysis*) (Hardinata et al., 2021). Cara untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang telah disusun terlebih dahulu. Penelitian ini mengkaji keterkaitan antar variable penelitian, serta mengukur pengaruh variable yang satu dengan variable lainnya. Dalam penelitian ini terdapat empat variable yang dikaji, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Kinerja Guru (Y).

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Guru

Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,421 lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikan alpha 0,05 untuk  $dk=128$  yaitu 1,98 ( $9,421 > 1,98$ ). Pola hubungan kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan  $\hat{Y}=54,421+0,562X_1$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit sektor kepemimpinan transformasional akan mengakibatkan terjadinya perubahan skor kinerja guru sebesar 0,562 pada konstanta 54,421. Berdasarkan hasil perhitungan uji linearitas diketahui bahwa koefisien korelasi antara kinerja guru dengan kepemimpinan transformasional  $r_{y1} = 0,643$  dengan kategori tingkat hubungannya kuat. Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah akan memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Demikian pula sebaliknya, semakin rendahnya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula kinerja gurunya. Hasil penelitian ini seiring dengan penelitian yang dilakukan oleh Aunga dan Masarel (2017: 136) Penelitian ini dirancang untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru di sekolah-sekolah dasar di distrik Arusha. Ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,461. Peneliti merekomendasikan bahwa kepala sekolah harus menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional karena fakta bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional meningkatkan kinerja guru.

Agar memperoleh hasil optimal dalam meningkatkan kinerja guru maka dapat dilakukan dengan penguatan indikator-indikator kepemimpinan transformasional. Urutan prioritas indikator yang diperbaiki yaitu pengaruh ideal dan perhatian individu. Adapun indikator yang tetap dipertahankan adalah motivasi menginspirasi dan stimulasi intelektual. Dengan memperbaiki indikator pengaruh ideal, seperti memberikan dampak-dampak baik terhadap guru baik dari pengendalian diri, konsistensi terhadap ucapan, menjadi contoh yang baik, dan memberikan perhatian individu terhadap hasil kerja guru tentu akan memberikan kontribusi baik untuk sekolah. Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru sehingga implikasinya adalah tingginya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja guru.

### 2. Budaya Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Guru

Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 11,57 lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikan alpha 0,05 untuk  $dk=128$  yaitu 1,98 ( $11,57 > 1,98$ ). Pola hubungan kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan  $\hat{Y}=37,739+0,850X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit sektor budaya kerja akan mengakibatkan terjadinya perubahan skor kinerja guru sebesar - 0,850 pada konstanta 37,739. Berdasarkan hasil perhitungan uji linearitas diketahui bahwa koefisien korelasi antara kinerja guru dengan budaya kerja  $r_{y2} = 0,718$  dengan kategori tingkat hubungannya kuat. Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya budaya kerja akan memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Demikian pula sebaliknya, semakin rendahnya budaya kerja maka semakin rendah pula kinerja gurunya. Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel budaya kerja dengan kinerja guru dapat diketahui dengan jalan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,515. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian

bahwa kurang lebih 51,5% variansi perubahan kinerja guru ditentukan/dijelaskan oleh budaya kerja dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Hasil penelitian ini seiring dengan penelitian yang dilakukan Ramlanto, Hadhienata, Sumuyo (2017:185) dalam jurnal yang berjudul *The Correlation between Organization Culture, Transformational Leadership and Work Motivation to Teachers' Performance*. Penelitian ini dirancang untuk mengetahui menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru.

Agar memperoleh hasil optimal dalam meningkatkan kinerja guru maka dapat dilakukan dengan penguatan indikator-indikator budaya kerja. Urutan prioritas indikator yang diperbaiki yaitu kebiasaan. Adapun indikator yang tetap dipertahankan adalah disiplin, kepatuhan terhadap peraturan dan nilai-nilai. Dengan memperbaiki indikator kebiasaan, seperti dari segi kedisiplinan kehadiran, ketepatan menyelesaikan tugas administratif kelas, dan dari segi pembiasaan perilaku baik yang menjadi suri tauladan khususnya untuk peserta didik. Bila indikator ini dapat dijalankan dengan baik tentu dapat berdampak positif bagi kemajuan sekolah. Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru sehingga implikasinya adalah tingginya budaya kerja dapat mempengaruhi kinerja guru.

### 3. Motivasi Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Guru

Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,7 lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikan alpha 0,05 untuk  $dk=128$  yaitu 1,98 ( $9,7 > 1,98$ ). Pola hubungan kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan  $\hat{Y}=52,221+0,581X_3$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit sektor motivasi kerja akan mengakibatkan terjadinya perubahan skor kinerja guru sebesar 0,581 pada konstanta 52,221. Berdasarkan hasil perhitungan uji linearitas diketahui bahwa koefisien korelasi antara kinerja guru dengan motivasi kerja  $r_{y_3} = 0,654$  dengan kategori tingkat hubungannya kuat. Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja akan memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Demikian pula sebaliknya, semakin rendahnya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula kinerja gurunya. Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel motivasi kerja dengan kinerja guru dapat diketahui dengan jalan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,428. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 42,8% variansi perubahan kinerja guru ditentukan/dijelaskan oleh motivasi kerja dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut diatas.

Hasil penelitian ini seiring dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayati, Putrawan, Mukhtar (2019:169). Penelitian ini dirancang untuk menemukan bahwa: 1) terdapat pengaruh yang signifikan antara kepribadian terhadap kinerja tugas dengan koefisien korelasi  $r_{y_1} = 0,462$ , 2) terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja tugas dengan koefisien korelasi  $r_{y_2} = 0,513$ . Agar memperoleh hasil optimal dalam meningkatkan kinerja guru maka dapat dilakukan dengan penguatan indikator-indikator motivasi kerja. Urutan prioritas indikator yang diperbaiki yaitu pembentukan keahlian dan tujuan kerja. Adapun indikator yang tetap dipertahankan adalah penghargaan, tanggung jawab, keberhasilan dalam bekerja, dan pembentukan keterampilan. Dengan memperbaiki indikator pembentukan keahlian, seperti mengikuti pelatihan-pelatihan, banyak belajar serta adanya tujuan kerja yang tidak hanya berupa kebutuhan hidup saja tetapi juga memiliki keinginan untuk memajukan sekolah, membuat sekolah berkembang. Bila kedua indikator ini diperbaiki menjadi lebih baik, sekolah tersebut bisa menjadi sekolah yang berkualitas. Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru sehingga implikasinya adalah tingginya motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja guru.

### 4. Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,369 lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikan alpha 0,05 untuk  $dk=128$  yaitu 1,98 ( $7,369 > 1,98$ ). Pola hubungan kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan  $\hat{Y}=54,158+0,609X_1$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit sektor kepemimpinan transformasional akan mengakibatkan terjadinya perubahan skor motivasi kerja sebesar 0,609 pada konstanta 54,158. Berdasarkan hasil perhitungan uji linearitas diketahui bahwa koefisien korelasi antara motivasi kerja dengan kepemimpinan transformasional  $r_{y_{1.3}} = 0,549$  dengan kategori tingkat hubungannya kuat. Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah akan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja guru. Demikian pula sebaliknya, semakin rendahnya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula motivasi kerja gurunya. Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja dapat diketahui dengan jalan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,301. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 30,1% variansi perubahan motivasi kerja guru ditentukan/dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Hasil penelitian ini seiring dengan penelitian yang dilakukan oleh Kharis, Hakam, Ruhana (2015: 235) menemukan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ( $\beta_{y2x1} = 0,597$ ). Selain itu, Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,201. Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru sehingga

implikasinya adalah tingginya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi motivasi kerja guru.

### 5. Budaya Kerja Berpengaruh Positif terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10,07 lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikan alpha 0,05 untuk  $dk=128$  yaitu 1,98 ( $10,07 > 1,98$ ). Pola hubungan kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan  $\hat{Y}=35,007+0,891X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit sektor budaya kerja akan mengakibatkan terjadinya perubahan skor motivasi kerja sebesar 0,891 pada konstanta 35,007. Berdasarkan hasil perhitungan uji linearitas diketahui bahwa koefisien korelasi antara kinerja guru dengan kepemimpinan transformasional  $r_{y2,3} = 0,668$  dengan kategori tingkat hubungannya kuat. Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya budaya kerja akan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja guru. Demikian pula sebaliknya, semakin rendahnya budaya kerja maka semakin rendah pula motivasi kerja gurunya. Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel budaya kerja dengan motivasi kerja dapat diketahui dengan jalan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,446. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 44,6% variansi perubahan motivasi kerja guru ditentukan/dijelaskan oleh budaya kerja dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru sehingga implikasinya adalah tingginya budaya kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja.

### 6. Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Berdasarkan hasil Dari hasil perhitungan sobel test di atas mendapatkan nilai z sebesar 2,45, karena nilai z yang diperoleh sebesar  $2,45 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa Motivasi Kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah akan memberikan implikasi terhadap peningkatan kinerja guru dengan perantara motivasi kerja guru tersebut. Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat membangkitkan kinerja gurunya dengan cara memotivasi dan memberikan dorongan guru dalam bekerja. Dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

### 7. Budaya Kerja Berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis menunjukkan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Berdasarkan hasil Dari hasil perhitungan sobel test di atas mendapatkan nilai z sebesar 2,98, karena nilai z yang diperoleh sebesar  $2,98 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa Motivasi Kerja memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya budaya kerja dalam sebuah sekolah akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja guru dengan perantara motivasi kerja guru tersebut. Apabila sekolah tersebut memiliki budaya kerja yang baik dan positif tentu hal tersebut dapat membangkitkan kenyamanan, ketenangan, fokus, dan dapat memotivasi guru-guru disekolah tersebut yang berujung kepada meningkatnya kinerja guru. Dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

## IV. SIMPULAN

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini telah menemukan pengaruh ketiga variabel pada guru PAUD Swasta di Bogor Tengah terhadap kinerja guru dengan hasil identifikasi sebagai berikut: Terdapat pengaruh positif variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja guru (Y), ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y1}=0,643$  dan kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 41,3% terhadap kinerja guru, artinya kepemimpinan transformasional yang kuat dapat meningkatkan kinerja guru. Terdapat pengaruh positif variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja Guru (Y), ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y2} = 0,718$  dan budaya kerja memberikan kontribusi sebesar 51,5% terhadap kinerja guru, artinya budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan kinerja guru. Terdapat pengaruh positif variabel Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Guru (Y), ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y3} = 0,654$  dan motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 42,8% terhadap kinerja guru, artinya motivasi kerja yang kuat dapat meningkatkan kinerja guru. Terdapat pengaruh positif variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Motivasi Kerja (X3), ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y1.3} = 0,549$  dan kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 30,1% terhadap motivasi kerja, artinya kepemimpinan transformasional yang kuat dapat meningkatkan motivasi kerja. Terdapat pengaruh positif variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (X3), ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y2.3} = 0,668$  dan budaya kerja memberikan kontribusi sebesar 44,6% terhadap motivasi kerja, artinya budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan motivasi kerja. Terdapat pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui Motivasi Kerja (X3), ditunjukkan dengan zhitung  $> z_{tabel}$  yaitu  $2,45 > 1,96$ , artinya motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh tidak langsung variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui Motivasi Kerja (X3), ditunjukkan

dengan zhitung > ztabel yaitu  $2,98 > 1,96$ , artinya motivasi kerja memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru.

## REFERENSI

- Junaidah. (2016). Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan, dalam Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, Vol 6, No.2
- Winardi. 2002. Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa. (2013). Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah. Bandung: Alfabeta.
- Ramlanto, Hadhienata, Soewarto, Sunaryo, Widodo. 2017. "The Correlation between Organization Culture, Transformational Leadership and Work Motivation to Teachers' Performance". International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 5, Issue 4, April 2017
- Hardinata, S., Suchyadi, Y., & Wulandari, D. (2021). *Strengthening Technological Literacy In Junior High School Teachers In The Industrial Revolution Era 4 . 0. 05(03)*, 330–335.
- Suchyadi, Y. (2017). Relationship between Work Motivation and Organizational Culture in Enhancing Professional Attitudes of Pakuan University Lecturers. *JHSS (JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL STUDIES)*, 01(01), 41–45.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33751/jhss.v1i1.372>
- Bass, Bearnard M & Ronald E Riggio. (2006). Transformational Leadership Second Edition. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Colquitt. Jason. A, Lepine. Jeffery. A dan Wesson. Michael. J. 2015. Organizational Behavior, 4thed, McGraw – Hill Education, United States of America.
- Dar, Laiba., et.al. (2011). Impact of Stress on Employees Job Performance in Bussiness Sector of Pakistan. Global Journal Inc (USA). Vol. 6, Issue 6.
- Rothman, S. dan Coetzer, E. P. 2003. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. SA Journal of Industrial Psychology. 29 (1)
- Cardy, Robert L. and Leonard, Brian. Performance Management: Concepts, Skilla and Exercises. New York: M. E. Sharpe Inc, 2011.
- Spector, P. E. (2008). Industrial and Organizational Psychology (5 ed.). Hokoben: John Wiley & Sons.
- Suchyadi, Y., & Nurjanah. (2018). Relationship between Principal Supervision in Increasing the Job Satisfaction of Private Junior High School Teachers in East Bogor District. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 02(01), 26–29.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33751/jhss.v2i1.818>
- Assagaf, Yusran. 2012. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Hadji Kalla Cabang Alauddin Makasar., Skripsi. Jurusan Ekonomi dan Bisnis Fakultas Manajemen Universitas Hasanuddin.
- Ndraha Taliziduhu, 2005. Teori Budaya Organisasi, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Kreitner Robert dan Angelo Kinicki. 2003. Perilaku Organisasi: Organizational Behavior. Jakarta: Salemba Empat
- Yulia Hidayati, I Made Putrawan, & Mukhneri Mukhtar. (2019). Pengaruh Kepribadian Dan Motivasi Terhadap Kinerja Tugas Guru Sd Swasta Kecamatan Kelapa Gading Jakarta Utara . *Visipena*, 10(1), 39-49.  
<https://doi.org/10.46244/visipena.v10i1.489>