

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA GURU  
SEKOLAH DASAR NEGERI**

(Tesis)

Oleh  
**ILMI AINI**  
NPM 2223012011



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

## **ABSTRAK**

### **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI**

**Oleh**

**ILMI AINI**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se- Kecamatan Tumijajar. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *ex post facto*, dengan mengambil sampel 169 guru Sekolah Dasar se-Kecamatan Tumijajar secara acak dari 291 populasi. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan analisis jalur atau *path analysis*. Secara parsial hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi terhadap kinerja guru secara positif dan signifikan. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak sebesar pengaruh langsung kedua variabel tersebut.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, kinerja guru

## **ABSTRACT**

### **FACTORS AFFECTING TEACHER PERFORMANCE PUBLIC PRIMARY SCHOOL**

**Written By**

**ILMI AINI**

The purpose of this study this study aims to examine the direct effect of transformational leadership, transactional leadership, organisational culture on the performance of elementary school teachers of Tumijajar sub-district. In addition, it is aimed to determine the indirect effect of transformational leadership, transactional leadership, and organisational culture on teacher performance. This research used a quantitative approach with the type of ex post facto, by taking a sample of 169 elementary school teachers in Tumijajar sub-district, randomly sampled from a population of 291. Data collection was done by distributing questionnaires. Analysis of data used path analysis. Partially the result of the research shows that there is a positive direct influence of transformational leadership, transactional leadership and organisational culture on teacher performance. The indirect effect of transformational leadership and transactional leadership on teacher performance through organisational culture has a positive effect but not as great as the direct effect of the two variables.

**Keywords:** transformational leadership, transactional leadership, organisational culture, teacher performance

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA GURU  
SEKOLAH DASAR NEGERI**

Oleh  
**ILMI AINI**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER PENDIDIKAN**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

Judul Tesis : **FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KINERJA GURU SD  
NEGERI**

Nama Mahasiswa : **Ilmi Aini**

No. Pokok Mahasiswa : **2223012011**

Program Studi : **S-2 Magister Administrasi Pendidikan**

Jurusan : **Ilmu Pendidikan**

Fakultas : **Keguruan dan Ilmu Pendidikan**

**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**



**Hasan Hariri, S.Pd. M.B.A., Ph.D.**  
NIP 19670521 200012 1 001



**Dr. Riswanti Rini, M.Si.**  
NIP 19600328 198603 2 002

**2. Mengetahui**

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan



**Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.**  
NIP 19741220 200912 1 002



**Hasan Hariri, S.Pd. M.B.A., Ph.D.**  
NIP 19670521 200012 1 001



**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A, Ph.D.**  
NIP 19670521 200012 1 001



**Sekretaris : Dr. Riswanti Rini, M.Si.**  
NIP 19600328 198603 2 002



**Penguji Anggota I : Dr. Handoko, M.Pd.**  
NIK 232111860515101



**Penguji Anggota II : Dr. Sulton Djasmu, M.Pd.**  
NIK 241708520504101

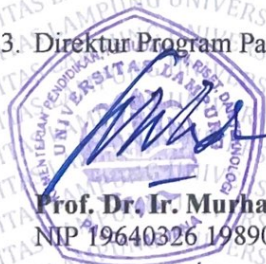


**Prof. Dr. Sunyono, M.Si.**  
NIP 19651230 199111 1 001



**3. Direktur Program Pascasarjana**

**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**  
NIP 19640326 198902 1 001



**4. Tanggal Lulus Ujian Tesis: 7 Februari 2024**

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung

Atas pernyataan ini apabila jika di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup di tuntutan sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 7 Februari 2024  
Pembuat pernyataan



Ilmi Aini  
NPM 2223012011



## RIWAYAT HIDUP



Peneliti lahir di Candimas Lampung Utara pada tanggal 4 Oktober 1982. Peneliti adalah anak keempat dari tujuh bersaudara yang terlahir dari pasangan Bapak Drs. Iskandar Mustafa dan Ibu Masamah, S.Pd. Peneliti memperoleh pendidikan formal pertama kali di SDN 4 Candimas dan diselesaikan pada tahun 1994. Peneliti melanjutkan ke jenjang pendidikan lanjutan di SLTPN 07 Kotabumi yang diselesaikan pada tahun 1997 dan pendidikan menengah di SMAN 01 Kotabumi yang diselesaikan pada tahun 2000.

Kemudian pada tahun 2000 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa S1 Budidaya Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) dan lulus tahun pada tahun 2004. Pada tahun 2008 peneliti mengambil Akta IV Jurusan Biologi pada Universitas Terbuka Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2009. Pada tahun 2012 peneliti menempuh perkuliahan sebagai mahasiswa S1 Pendidikan Matematika pada Sekolah Tinggi Keguruan Ilmu Pendidikan (STKIP) Muhammadiyah Kotabumi dan lulus pada tahun 2015. Selanjutnya tahun 2022 peneliti masuk dan diterima pada bulan September 2022 sebagai mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung. Sejak tahun 2014 sampai dengan saat ini peneliti tercatat sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) guru di SDN 7 Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat.



## **MOTTO**

**“Jadilah Baik. Sesungguhnya Allah Menyukai Orang-Orang yang  
Berbuat Baik”**

**(Q.S. Al-Baqarah: 195)**

## PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang.  
Tesis ini kupersembahkan kepada:

**Ayah Drs. Iskandar Mustafa** dan **Emak Masamah, S.Pd** yang senantiasa memberikan dukungan dan doa untuk keselamatan, kebahagiaan dan kesuksesanku, terima kasih tak terhingga untuk segala keringat, air mata dan untaian doa yang telah kalian berikan kepadaku.

**Buyah Sarwani (Alm)** dan **Emak Hasimah (Almh.)** atas segala petuah bijak dan ukiran kebaikan selama hidup, Insyallah akan menjadi pegangan dalam mengarungi kehidupanku kelak.

Teruntuk Suamiku **Ir. Sumardi, S.T., M.T.** teman berjuang, yang senantiasa mendoakan, memotivasi dan mendukung hingga aku sampai di titik ini, terima kasih tak terhingga suamiku.

Belahan jiwaku **M. Arsakha Dimindra** dan **Ayska Adara** sebagai penyemangat, suara yang terdengar lirih saat memanjatkan doa untuk keberhasilan Ibu menjadi pemacu semangat Ibu nak, Terima kasih.

Saudara Saudaraku tersayang,

**Aiptu Iman Ramadhan, Nur Aziza, S.T.P., M.I.P., Akhmad Faizal, SE., Aipda Muhammad Iqbal, SH., Bripka M. Rasyid Ridho, SE., dan Siti Husna, S.Tr. Keb.,** yang senantiasa memberi keceriaan, dukungan, cinta kasih dan doa kepadaku, terima kasih.

Guru dan Dosen yang telah berjasa memberikan ilmu dan bimbingan dengan ketulusan dan kesabaran.

Semua teman dan sahabat yang selalu kebersamai dalam perjuangan demi kelancaran studi sehingga peneliti mampu menyelesaikan tesis ini.

Almamater tercinta Universitas Lampung

## SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian dan penyusunan perlu bimbingan, arahan, semangat dari berbagai pihak sehingga penyusunan tesis dapat terselesaikan dengan baik. Sehubungan dengan tersebut, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan arahan dan kemudahan.
3. Bapak Prof. Dr. Sunyono, M.Si., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Sekaligus pembimbing 1, terimakasih atas dukungan, bimbingan, motivasi, dan kesediannya dalam memberikan bimbingan dan arahan selama menyelesaikan tesis ini.
6. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, nasihat dan kritik yang membangun serta bantuan selama proses penyelesaian tesis ini.

7. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd. selaku Penguji I, terimakasih atas keikhlasannya memberikan pengarahan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Bapak Dr. Sulton Djasmi., M.Pd. selaku Penguji II, terimakasih atas bantuan, saran masukannya memberikan pengarahan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Bapak/Ibu Dosen Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan membantu peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
10. Bapak/Ibu Staff Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan arahan dan kemudahan dalam penyusunan tesis ini.
11. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tulang Bawang Barat Bapak Budiman Jaya, S.STP., M.I.P., yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dilingkungan Pendidikan Kabupaten Tulang Bawang Barat.
12. Kepala sekolah SD Negeri se Kecamatan Tumijajar yang telah memberikan izin dalam proses penyelesaian tesis ini.
13. Kepala sekolah SD Negeri 7 Tumijajar, Ibu Septi Inggriani Setiari, S.Pd.I. yang telah banyak memberikan bantuan dalam proses penyelesaian tesis ini.
14. Bapak/ Ibu Guru SD Negeri se Kecamatan Tumijajar yang telah membantu mengisi kuesioner penelitian pada tesis ini.
15. Rekan-rekan mengajar di SDN 7 Tumijajar, atas semua bantuan dan dukungannya dalam proses penyelesaian perkuliahan ini.
16. Sahabat- sahabatku di MAP of Six, Anithia Fadhila Bumay, Apri Wahyuni, Aiza Nirmala, Diah Anika dan Meitriyani, terima kasih untuk semua ukiran kenangan manis, keceriaan, kebahagiaan, dukungan dan motivasi selama menempuh perkuliahan.
17. Diah Ayu Sucitra, M. Thobi, Supriyadi dan semua teman-teman mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2022. Terimakasih atas semua bantuan, kerjasama, kebersamaan dan cerita manis bersama kalian selama ini.
18. Semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu, peneliti mengucapkan terimakasih atas bantuan, doa dan dukungannya.



Akhir kata, peneliti menyadari bahwa dalam tesis ini masih jauh dari kata sempurna, namun peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk semua.

Bandarlampung, Februari 2024  
Peneliti

Ilmi Aini  
NPM 2223012011

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL DALAM .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>viii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>viix</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>SANWACANA .....</b>	<b>ixi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xviiiv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>
<b>I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Pembatasan Masalah .....	7
1.4 Rumusan Masalah .....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	8
1.7. Ruang Lingkup Penelitian.....	10
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	11
2.2 Kepemimpinan Transformasional .....	12
2.3 Kepemimpinan Transaksional.....	13
2.4 Budaya Organisasi.....	15
2.5 Kinerja Guru.....	17
2.6 Kerangka Pikir Penelitian.....	20
2.7 Hipotesis.....	23
<b>III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>25</b>
3.1 Desain Penelitian.....	25
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	25
3.3 Variabel Penelitian .....	28
3.4 Definisi Konseptual Variabel Penelitian .....	29
a. Variabel Terikat.....	29
b. Variabel Bebas .....	29
c. Variabel <i>Intervening</i> .....	29

3.5	Definisi Operasional.....	30
a.	Kepemimpinan Transformasional .....	30
b.	Kepemimpinan Transaksional.....	31
c.	Budaya Organisasi.....	31
d.	Kinerja Guru .....	32
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	32
3.7	Kalibrasi Instrumen Penelitian .....	33
a.	Uji Validitas Instrumen .....	33
b.	Uji Reabilitas .....	41
3.8	Uji Prasyarat Analisis Data .....	42
a.	Uji Normalitas .....	42
b.	Uji Heteroskedastisitas .....	43
c.	Uji Multikolinieritas .....	43
d.	Uji Linieritas.....	44
3.9	Teknik Analisis Data.....	44
<b>IV.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
4.1	Deskripsi Lokasi Penelitian.....	48
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian .....	48
a.	Deskripsi Sampel Penelitian.....	48
4.3	Pengujian Prasyarat Analisis Data .....	54
a.	Uji Normalitas .....	54
b.	Uji Heteroskedastisitas .....	55
c.	Uji Multikolinieritas .....	55
d.	Uji Linieritas .....	56
4.4	Uji Hipotesis.....	59
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian .....	73
4.6	Keterbatasan Peneliti.....	82
<b>V.</b>	<b>SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>	<b>83</b>
5.1	Simpulan.....	84
5.2	Implikasi.....	84
5.3	Saran.....	85
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>
	<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>93</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data Nilai UKG Sekolah Dasar Negeri Provinsi Lampung .....	3
3.1 Populasi Penelitian di Kecamatan Tumijajar .....	26
3.2 Jumlah Sampel Sekolah .....	28
3.3 Kisi-Kisi Kepemimpinan Transformasional .....	30
3.4 Kisi-Kisi Kepemimpinan Transaksional .....	31
3.5 Kisi-Kisi Budaya Organisasi .....	31
3.6 Kisi-Kisi Kinerja Guru .....	32
3.7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transformasional.....	35
3.8 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner kepemimpinan Transformasional .....	36
3.9 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transaksional.....	37
3.10 Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi .....	37
3.11 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Budaya Organisasi .....	38
3.12 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru.....	39
3.13 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Kinerja Guru .....	40
3.14 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner.....	42
4.1 Statistik Deskriptif Data.....	48
4.2 Kategori Kepemimpinan Transformasional .....	49
4.3 Kategori Kepemimpinan Transaksional .....	50
4.4 Kategori Budaya Organisasi.....	52
4.5 Kategori Kinerja Guru.....	53
4.6 Hasil Uji Normalitas Data Penelitian.....	54
4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas Data Penelitian.....	55
4.8 Hasil Uji Multikolinieritas Data Penelitian.....	56
4.9 Hasil Uji Linieritas Data Penelitian .....	57
4.10 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X1 terhadap Z.....	58
4.11 Koefisien Korelasi X1 terhadap Z.....	59
4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X2 terhadap Z.....	59
4.13 Koefisien Korelasi X2 terhadap Z.....	60
4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Z terhadap Y.....	61



4.15	Koefisien Korelasi Z terhadap Y.....	62
4.16	Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X1 terhadap Y.....	62
4.17	Koefisien Korelasi X1 terhadap Y.....	63
4.18	Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X2 terhadap Y.....	64
4.19	Koefisien Korelasi X2 terhadap Y.....	65
4.20	Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi .....	66
	Koefisien Korelasi X1, X2 terhadap Z.....	66
4.22	Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	67
4.23	Koefisien Korelasi X1, X2, Y terhadap Y.....	68
4.24	Tabel Rekapitulasi Regresi.....	69
4.25	Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis.....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir .....	22
3.1 Diagram Analisis Jalur.....	45
4.1 Peta Kecamatan Tumijajar.....	48
4.2 Distribusi Skor Kepemimpinan Transformasional.....	50
4.3 Distribusi Skor Kepemimpinan Transaksional.....	51
4.4 Distribusi Skor Budaya Organisasi.....	52
4.5 Distribusi Skor Kinerja Guru.....	53
4.6 Koefesien Korelasi X1 Terhadap Z.....	59
4.7 Koefesien Korelasi X2 Terhadap Z.....	60
4.8 Koefesien Korelasi Z Terhadap Y.....	62
4.9 Koefesien Korelasi X1 Terhadap Y.....	65
4.10 Koefesien Korelasi X2 Terhadap Y.....	66
4.11 Koefesien Jalur Model 1.....	67
4.12 Koefesien Jalur Model II.....	68
4.13 Besar Pengaruh X1, X2, Y dan Z.....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

	Halaman
1. Kisi-Kisi Instrument Penelitian.....	93
2. Instrumen Penelitian.....	101
3. Data Hasil Nilai Uji Coba Instrument.....	108
4. Hasil Uji Coba Validitas Instrumen.....	110
5. Hasil Uji Coba Realibilitas Data Instrumen.....	119
6. Data Hasil Penelitian.....	123
7. Analisis Uji Prasyarat.....	144
8. Analisis Uji Regresi.....	148
9. Hasil Uji <i>Path Analysis</i> .....	151
10. Surat-surat Izin Penelitian.....	153
11. Bukti Penelitian.....	154

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah faktor penting dalam penyokong pembangunan nasional bangsa. Sebagai salah satu negara dengan jumlah penduduk yang besar, Indonesia memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam jumlah banyak dan berkualitas untuk mendukung pembangunan nasional di Indonesia (Mahmudah & Putra, 2021). Agar dapat menghasilkan SDM yang berkualitas, peningkatan kualitas pendidikan akan menjadi salah satu bagian utama yang memiliki peranan penting dalam pembangunan bangsa Indonesia.

Peningkatan kualitas pendidikan erat sekali kaitanya peningkatan kualitas SDM guru/pendidik dan juga tenaga kependidikan, dimana hal tersebut akan dapat tercapai jika pemerintah dapat memberikan perhatian dan dukungan penuh terhadap guru dan tenaga kependidikan. Menurut Nurhayati and Rosadi (2022), salah satu syarat utama yang harus diperhatikan dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah peningkatan kualitas SDM guru/pendidik dan tenaga kependidikan. Kualitas seorang guru dapat dilihat dari kinerjanya. Kinerja guru sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena dalam proses pendidikan dan pengajaran di lembaga sekolah, guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa (Sodikin et al., 2022).

Dalam organisasi sekolah, kinerja guru merupakan salah satu kunci utama agar tujuan pendidikan disekolah dapat tercapai. Melalui kinerja yang berkualitas, guru dapat menghasilkan sumber daya manusia berkualitas untuk meningkatkan mutu sekolah (Purwoko, 2018). Kinerja seorang guru dikatakan baik jika guru telah melakukan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran,



kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur, dan objektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya (Madjid, 2016).

Menurut data yang dikeluarkan oleh UNESCO bahwa kualitas guru Indonesia sebagai komponen kunci dalam Pendidikan berada di urutan terakhir, yaitu urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia. Hal ini tentu perlu menjadi perhatian karena guru merupakan kunci sukses pendidikan yang ada di sekolah (Kamijan, 2021). Dalam organisasi sekolah, kinerja guru merupakan salah satu kunci utama agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai. Melalui kinerja yang berkualitas, guru dapat menghasilkan sumber daya manusia berkualitas untuk meningkatkan mutu sekolah (Purwoko, 2018). Kualitas guru menjadi salah satu dari penentu dari tingkat mutu pendidikan dan sejauh mana kinerja seorang guru (Susiani & Abadiah, 2021).

Kemajuan pendidikan akan sulit tercapai jika kinerja guru masih lemah. Beberapa hal yang menjadi indikator kinerja guru yang masih lemah yaitu RPP yang pengerjaannya kurang optimal, guru yang enggan untuk membuat pembelajaran yang beragam, guru yang terlambat dalam pengelolaan guru, dan guru pulang lebih awal dan datang terlambat, kondisi ini menjadi penghambat kemajuan pendidikan (Taufik, 2019).

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru seperti kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, fasilitas sekolah, lingkungan sekolah dan lain sebagainya. Faktor-faktor tersebut menjadi penyebab meningkatnya ataupun melemahnya kinerja guru. Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru seperti kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja (Bumay et al., 2022). Namun tidak semua faktor akan dibahas, penelitian ini berfokus pada faktor kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi.

Fenomena melemahnya kinerja guru juga dapat terlihat dari penilaian Uji Kompetensi Guru (UKG) disajikan pada Tabel 1.1. Rata-rata UKG (Uji Kompetensi Guru) SD untuk Kabupaten Tulang Bawang Barat hanya mencapai

50,66%. Penilaian dilakukan Kemdikbud pada tahun 2022, dimana penilaian selanjutnya atau terbaru belum dilaksanakan kembali.

Tabel 1.1 Data Nilai UKG Sekolah Dasar Provinsi Lampung 2022

No	Kabupaten/kota	Rata-rata nilai UKG
1	Kab. Lampung Selatan	51.41
2	Kab. Lampung Tengah	50.66
3	Kab. Lampung Utara	47.19
4	Kab. Lampung Barat	48.50
5	Kab. Tulang Bawang	50.14
6	Kab. Tanggamus	48.99
7	Kab. Lampung Timur	50.49
8	Kab. Way Kanan	49.11
9	Kab. Pesawaran	50.57
10	Kab. Pringsewu	50.82
11	Kab. Mesuji	51.75
12	Kab. Tulang Bawang Barat	50.66
13	Kab. Pesisir Barat	45.34
14	Kota. Bandar Lampung	53.63
15	Kota. Metro	55.82

Sumber: Neraca Pendidikan Daerah 2023

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh terhadap kinerja guru dan berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Kepala sekolah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan menuju keberhasilan sekolah, sehingga untuk menjamin hal tersebut dilakukan penilaian kinerja sekolah. Penilaian kinerja sekolah adalah upaya pemotretan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dan sekaligus menggambarkan kondisi objektif profil sekolah secara utuh yang merupakan keterpaduan kinerja semua warga sekolah (Djafri, 2017).

Menurut Northouse (2021) proses pencapaian tujuan bersama dengan cara mempengaruhi sekelompok itulah kepemimpinan. Faktor terpenting yang mendukung tercapainya tujuan organisasi adalah kepemimpinan. Ada berbagai gaya kepemimpinan, seperti gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, instruksional dan lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang berorientasi pada perubahan yang menginspirasi anggota organisasi untuk berusaha mencapai visi yang telah ditetapkan. Perilaku kepemimpinan transformasional dapat membawa

organisasi menuju efisiensi dan produktivitas. Selain itu, kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan untuk melakukan upaya ekstra, meningkatkan kepuasan kerja, kinerja melebihi harapan, dan menumbuhkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi, yang merupakan beberapa konsekuensi dari kepemimpinan transformasional (Taufik, 2019).

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh kuat terhadap kinerja guru. Jika kepala sekolah mampu menyampaikan gagasan, visi, dan tugas yang baik untuk masa depan sekolah dan menyemangati bawahannya, maka hal ini juga berdampak positif bagi kinerja guru. Maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat membantu memotivasi mereka untuk lebih disiplin dalam hal waktu, prestasi dan pendidikan (Siregar et al., 2021).

Berbagai penelitian telah dilakukan terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di sekolah, yaitu: (1) (Wijayanto et al., 2021) dalam penelitiannya meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, didapat hasil adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. (2) (Supandi, 2023) dalam penelitiannya meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, didapat hasil adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. (3) (Taufik, 2019) meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru, didapat hasil bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. (4) (Mahdi et al., 2021) melakukan penelitian terkait gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional kepala sekolah dan kinerja guru SMK, dalam penelitiannya diperoleh hasil kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Faktor berikutnya adalah kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan adanya pertukaran atau tawar menawar antara pimpinan dan bawahannya. Pemimpin memotivasi para pengikut mereka melalui dasar pertukaran reward dapat berupa bonus, peningkatan gaji, atau penghargaan lainnya

(Bass & Avolio, 1994). Sedangkan menurut Bycio et al. (1995) kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Kepemimpinan ini terbuka dalam hal memberikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Menurut Robbins and Judge (2008), pemimpin transaksional mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan dan membantu mereka mencapai kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan bawahan.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai kepemimpinan transaksional pengaruhnya terhadap kinerja guru diantaranya (1) (Hakim, 2021) tentang kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, kompetensi profesionalisme, dan semangat kerja yang berimplikasi pada kinerja guru di peroleh adanya pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru, (2) (Widyarsono & Mariah, 2019) tentang kontribusi kepemimpinan transaksional kepala sekolah, kesejahteraan guru dan fanatisme profesi terhadap kinerja guru swasta juga didapatkan pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

Selanjutnya adalah faktor budaya organisasi. Budaya organisasi adalah model mental bersama atau perekat sosial yang mengikat setiap individu dalam organisasi dan berfungsi sebagai kumpulan nilai, keyakinan, norma, sikap, asumsi, dan cara melakukan sesuatu. Pada sebuah lembaga pendidikan, budaya organisasi merupakan tindakan yang dilakukan dalam upaya membentuk norma, dan perilaku agar dapat bertahan lama meskipun terjadi pergantian anggotanya Budaya organisasi yang dibangun di sekolah merupakan variabel kunci yang bisa mendorong guru meningkatkan kinerjanya (Ritonga, 2020). Budaya organisasi

berpengaruh terhadap kinerja guru, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka akan semakin baik kinerja guru (Dahlan et al., 2020).

Setiap organisasi memiliki budaya yang dapat mempengaruhi siklus organisasi merupakan karakteristik pada suatu organisasi untuk kemudian menjadi pedoman bagi organisasi dengan cara yang membedakannya dengan organisasi lainnya (Marlinah, 2023). Budaya organisasi tumbuh melalui gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian ditanamkan kepada pengikutnya melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Suatu organisasi tidak hanya memiliki satu budaya saja, akan tetapi beberapa budaya, hal ini disebabkan karena beragamnya sumber daya manusia (SDM) yang terdapat dalam satu organisasi (Indajang et al., 2020).

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Dahlan et al., 2020) meneliti terkait pengaruh budaya organisasi dan diklat terhadap kinerja guru, dalam penelitiannya diperoleh hasil bahwa budaya sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Prayoga & Yuniati, 2019) meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA, diperoleh hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ritonga (2020) meneliti terkait pengaruh komunikasi interpersonal, gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja guru, dalam penelitiannya diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru SD Negeri”. Penelitian ini penting untuk dilakukan untuk mengkaji secara jelas pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas maka penelitian akan mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Lemahnya kinerja guru SD Negeri di kecamatan Tumijajar yang masih yang ditandai dengan nilai UKG yang masih rendah.
- 2) Budaya kerja guru yang rendah dan belum tercipta dengan optimal.
- 3) Kepemimpinan kepala sekolah yang belum terlaksana secara optimal.
- 4) Belum ada penelitian yang menggabungkan dua gaya kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional melalui budaya organisasi untuk diamati pengaruhnya terhadap kinerja guru.

## **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas, ruang lingkup masalah penelitian dibatasi pada kepemimpinan Transformasional kepala sekolah (X1), kepemimpinan transaksional kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Z), melalui budaya kerja (Y) pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Mengacu pada berbagai masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan tumijajar?
- 2) Apakah terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar?
- 3) Apakah terdapat pengaruh yang positif budaya organisasi terhadap kinerja guru pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar?
- 4) Apakah terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar?
- 5) Apakah terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar?

- 6) Apakah terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar?
- 7) Apakah terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis, mengetahui dan memahami:

- 1) Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar,
- 2) Adanya pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar,
- 3) Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar,
- 4) Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar.
- 5) Adanya pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar,
- 6) Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar,
- 7) Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

#### **a) Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dan dapat berkontribusi bagi ilmu pendidikan terkait peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional, transaksional dan budaya organisasi lembaga pendidikan pada umumnya dan bagi SD Negeri se-kecamatan Tumijajar pada khususnya.

#### **b) Manfaat Praktis**

Penelitian ini, diharapkan dapat memberi manfaat praktis, antara lain ditujukan pada:

### (1) Guru

Penelitian ini diharapkan dapat memberi acuan bagi guru untuk senantiasa:

- a) Berperan aktif dalam meningkatkan dan mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu dan unggul.
- b) Meningkatkan kompetensi, motivasi, disiplin, komitmen dan kinerja tenaga pendidik dalam menghasilkan peserta didik dan lulusan yang bermutu, unggul, dan mampu berkompetitif melalui penerapan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi.

### (2) Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dan masukan bagi seluruh kepala sekolah dalam hal:

- a) Menjalankan peran kepemimpinannya sesuai arah dan tujuan lembaga pendidikan/sekolah,
- b) Mengelola lembaga pendidikan/sekolah menjadi sekolah yang unggul dan berdaya saing dari lembaga pendidikan/sekolah lainnya,
- c) Menjalankan roda kepemimpinan di dalam lembaga pendidikan/sekolah, agar dapat melaksanakan visi dan misi lembaga pendidikan/sekolah

### (3) Peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat:

- a) Memberikan kontribusi terhadap pemikiran, wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan/sekolah,
- b) Memberikan kontribusi secara konsep terhadap penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, transaksional, budaya organisasi dan kinerja kerja dalam suatu lembaga pendidikan,
- c) Memberikan kontribusi secara penerapan terhadap hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, transaksional, budaya organisasi dan kinerja kerja dalam suatu lembaga pendidikan atau sekolah pada penelitian selanjutnya.



### **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup dalam penelitian ini, terdiri dari beberapa hal, antara lain:

- 1) Disiplin ilmu dalam penelitian ini adalah Ilmu Pendidikan (manajemen pendidikan) yang mengkaji tentang Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi untuk mencapai tujuan efektif dan efisien bidang pendidikan.
- 2) Tempat penelitian ini adalah pada SD Negeri di kecamatan Tumijajar, subjek penelitian ini adalah seluruh guru baik PNS maupun non-PNS yang berjumlah 291 orang di kecamatan Tumijajar.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang berarti orang yang dikenal dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin pada lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepemimpinan pendidikan, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak berjalan efektif. Kepemimpinan pendidikan ada pemimpin yang proses keberadaannya dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah (Joen et al., 2022).

Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang mempengaruhi perilaku seseorang atau perilaku kelompok. Upaya perilaku ini untuk mencapai tujuan perorangan, tujuan tersebut mungkin bersamaan atau mungkin pula berbeda dengan tujuan organisasi. Menurut (Rorimpandey, 2020), pemimpin adalah orang yang memiliki kelebihan, sehingga dia memiliki kekuasaan dan kewibawaan untuk menggerakkan bawahan, juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya sehingga dapat menggerakkan bawahan kearah pencapaian tujuan tertentu.

Kepemimpinan sekolah (*school leadership*) adalah proses membimbing dan membangkitkan bakat dan energi guru, murid dan orangtua untuk mencapai tujuan pendidikan yang dikehendaki. Dalam usaha untuk memenuhi harapan tersebut, kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan organisasi sekolah hendaknya menggunakan kemampuan dan kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada sekolah yang dipimpinnya. Untuk bisa menjalankan organisasi sekolah sebagaimana yang diharapkan, maka seorang kepala sekolah sudah seharusnya memiliki kompetensi dan keterampilan kepala sekolah yang telah ditetapkan (Husni & Wahyudiati, 2022).

Hutahaean and SE (2021) Menjelaskan mengenai fungsi kepemimpinan sebagai berikut: 1) memprakarsai struktur organisasi, 2) Menjaga adanya koordinasi dan integrasi dalam organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif, 3) Merumuskan tujuan institusional atau organisasional dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut, 4) Mengatasi pertentangan serta konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang, 5) Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan dan juga penyempurnaan dalam organisasi.

## **2.2 Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi karyawannya serta melakukan pendekatan personal sehingga dari pada bawahannya muncul sikap menghargai, mengagumi, dan percaya kepada pemimpinnya. Bawahan akan percaya kepada kemampuan mereka untuk bekerja diluar dari target yang ditugaskan. Tidak hanya berguna bagi individu yang dapat membawa kepuasan kerja, komitmen kerja dan kinerjanya saja namun kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan kinerja untuk tujuan organisasi (Siswatiningsih et al., 2016).

Kepemimpinan transformasional berusaha atau mampu melakukan perubahan pada bawahan agar memiliki motivasi kerja tinggi dan mencapai prestasi kerja. Dalam gaya kepemimpinan transformasional terdapat karakteristik yang bisa membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lain, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Budiono et al., 2021)

Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan kepala sekolah dalam komunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi secara persuasive dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya, sebaliknya pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya (Azizah, 2021).

Kepemimpinan transformasional menurut Burns (1978) memiliki ciri-ciri yaitu 1) Adanya kesamaan tujuan antara pemimpin dan pengikut, yaitu gambaran nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan keinginan mereka; 2) Meskipun pemimpin dan pengikut memiliki tujuan yang sama, tingkat motivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan berbeda; 3) Kepemimpinan transformasional bertujuan mengembangkan sistem yang berkelanjutan dengan menghadirkan visi yang mendorong perkembangan masyarakat baru; 4) Kepemimpinan transformasional pada akhirnya mengajarkan pengikutnya bagaimana menjadi pemimpin dengan berperan aktif dalam perubahan.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh kuat terhadap kinerja guru dan staf sekolah lainnya. Jika kepala sekolah mampu menyampaikan gagasan, visi, dan tugas yang baik untuk masa depan sekolah dan menyemangati bawahannya, maka hal ini juga berdampak positif bagi kinerja guru. Kinerja guru yang baik juga berdampak kuat pada prestasi pendidikan. Maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat membantu memotivasi mereka untuk lebih disiplin dalam hal waktu, prestasi dan Pendidikan (Siregar et al., 2021).

Gaya kepemimpinan transformasional ini memiliki teknik, pendekatan, dan strategi sendiri yang bergantung pada visi pemimpin dan pada saat yang bersamaan fokus pada memberdayakan, mengubah nilai-nilai, norma, dan sikap, serta meningkatkan efikasi diri pengikut mereka (Prasetyo & Sumardjoko, 2021). Pemimpin transformasional tertarik untuk mengembangkan visi yang sesuai dengan misi organisasi mereka dan ditetapkan berdasarkan lembaga untuk teknik, kebijakan, dan strategi organisasi.

Ada 4 dimensi dari kepemimpinan transformasional yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration* (Bass & Avolio, 1994).

1. *Idealized Influence* adalah perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan percaya diri (*trust*) dari bawahan. Terkandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf diatas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral secara etis.

2. *Inspirational Motivation* adalah cermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memberi makna pekerjaan staf. Pemimpin menunjukkan dan mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah motivator yang bersemangat membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
3. *Intellectual Stimulation* adalah perilaku kepemimpinan didasarkan atas perkembangan ilmu pengetahuan dan secara intelektual menerjemahkannya dalam kinerja produktif. Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan mendorong staf mempelajari dan mempraktekan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan (pendekatan inovasi).
4. *Individual consideration* adalah perilaku pemimpin yang selalu merefleksikan dirinya sebagai orang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah yang visioner (*visionery leadership*) adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mentransformasikan, mengimplementasikan, pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota-anggota organisasi yang diyakini sebagai cita-cita organisasi sekolah di masa depan yang harus dihari dan diwujudkan melalui komitmen semua personal.

### **2.3 Kepemimpinan Transaksional**

Istilah transaksional berasal dari bagaimana tipe pemimpin ini memotivasi pengikut untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan. Pemimpin transaksional menentukan keinginan-keinginan pengikut dan memberi sesuatu yang mempertemukan keinginan itu dalam pertukaran karena pengikut melakukan tugas tertentu atau menemukan sasaran spesifik. Jadi suatu *transaction* atau *exchange process* antara pemimpin dan pengikut, terjadi pada saat pengikut menerima *reward* dari *job performance* dan pemimpin memperoleh manfaat dari penyelesaian tugas-tugas (Rosnani, 2012).

Menurut Robbins and Judge (2008) gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional berfokus pada biaya manfaat dimana pertukaran komoditas (misalnya penghargaan) dan melakukan pekerjaan berdasarkan peran kerja dan persyaratan telah menjadi instrument untuk mencapai tujuan organisasi dan pekerjaan (Fransiesca, 2022).

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi bawahannya dalam arah tujuan yang ditegakkan untuk memperjelas peran dan tuntutan tugas (Robbins & Judge, 2008). Kepemimpinan transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas tugas organisasi dan memotivasi bawahannya agar mau melakukan tanggung jawabnya. Para pemimpin ini sangat mengandalkan sistem penghargaan (*reward*).

Menurut Bass et al. (2003) kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi diantaranya:

1. Imbalan Kontinjen (*Contingent Reward*).

Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dapat tercapai. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya penghasilan atau memberikan fasilitas kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

2. Manajemen dengan pengecualian/eksepsi aktif (*Active Management by Exception*).

Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Pemimpin melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang telah ditentukan dan menempuh tindakan perbaikan.

### 3. Manajemen dengan pengecualian/eksepsi pasif (*Passive Management by Exception*)

Pada manajemen eksepsi pasif pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai. Jika tercapai pemimpin tidak melakukan tindakan, melainkan memberikan bawahan *reward* atau penghargaan yang dapat memacu semangat bawahan agar dapat lebih berprestasi.

## 2.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah model mental bersama atau perekat sosial yang mengikat setiap individu dalam organisasi dan berfungsi sebagai kumpulan nilai, keyakinan, norma, sikap, asumsi, dan cara melakukan sesuatu (Sulaksono, 2015). Dalam sebuah lembaga pendidikan, budaya organisasi merupakan tindakan yang dilakukan dalam upaya membentuk norma, dan perilaku agar dapat bertahan lama meskipun terjadi pergantian anggotanya. Budaya sekolah menjadi unsur penting dalam pengembangan sekolah.

Sekolah adalah lembaga yang dirancang untuk pengajaran siswa dibawah pengawasan guru. Setiap sekolah memiliki budayanya sendiri karena budaya sekolah merupakan cerminan dari nilai, norma, aturan moral, dan kebiasaan yang telah membentuk perilaku dan hubungan yang terjadi disekolah. Budaya sekolah menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, guru dengan kepala sekolah, guru dengan tenaga kependidikan lainnya (Pratiwi et al., 2023).

Penerapan budaya sekolah akan memberikan petunjuk, warna atau kesan, dan karakteristik sekolah yang akan memengaruhi kinerja guru (Jufita, 2021). Budaya sekolah penting untuk diterapkan secara terus-menerus karena itu merupakan identitas sekolah. Budaya sekolah yang belum menunjukkan keberhasilan dan mampu bersaing dalam mencapai kualitas pendidikan perlu diberlakukan perubahan.

Perubahan budaya sekolah sangat penting karena dunia berubah dengan cepat, tuntutan masyarakat berubah, persaingan kemampuan sumber daya manusia, peningkatan kualitas pendidikan yang terus menerus dan berkelanjutan. Perubahan

budaya sekolah dapat dimulai dari perilaku seorang pemimpin yang berupaya untuk mengejar mutu yang diinginkan setiap sekolah dan menumbuhkan komitmen guru terhadap perubahan sehingga mempengaruhi seluruh warga sekolah untuk menerapkan budaya sekolah yang telah ditetapkan (Suhada, 2021).

Semakin kondusif budaya organisasi sekolah maka komitmen guru juga semakin tinggi yang nantinya akan berdampak pada peningkatan kinerja guru. Sebaliknya, budaya organisasi sekolah yang kurang kondusif, tidak memungkinkan terjadinya perubahan-perubahan dan tidak diterapkannya nilai-nilai spiritualitas, kepercayaan, ketulusan, ketekunan, dan kebersamaan akan kurang dapat menumbuhkan komitmen guru dan cenderung menurunkan kinerja guru (Oupen et al., 2020).

Terdapat lima dimensi yang perlu diukur yang memiliki fungsi penting dalam budaya organisasi (Sashkin & Rosenbach, 1990) yaitu:

- 1) *Managing Change* (mengelola perubahan), merupakan seberapa baik organisasi dan anggotanya mampu beradaptasi dan menangani perubahan lingkungannya secara efektif. Contoh dari perubahan lingkungan yaitu perkembangan teknologi yang berkembang sangat cepat, sehingga organisasi tersebut dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.
- 2) *Achieving Goals* (mencapai tujuan), seluruh organisasi harus mencapai tujuan yang telah ditentukannya. Memiliki fokus yang baik terhadap tujuan telah terbukti memiliki hubungan yang sangat kuat dengan pencapaian dan keberhasilan yang sesungguhnya. Pada tahap ini merupakan tahap dimana menilai sebuah organisasi apakah dapat mencapai tujuan dan target yang sudah ditetapkan sebuah organisasi secara bersama-sama.
- 3) *Coordinated Teamwork* (kerjasama tim yang terkoordinasi), pada tahap ini sejauh mana suatu organisasi efektif dalam mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok. Pada tahap ini di mana masing-masing individu bekerjasama untuk menjalin hubungan jangka panjang sebagai upaya terjalinnya hubungan yang efektif.
- 4) *Customer Orientation* (orientasi pelanggan), pencapaian organisasi terhadap kepuasan pelanggan merupakan aspek yang sangat penting sehingga memerlukan



perlakuan dan penilaian terpisah. Penilaian pada dimensi ini untuk melihat sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan yang diinginkan pelanggan.

5) *Cultural Strength* (kekuatan budaya), dimensi ini merujuk pada individu yang dapat diterima dan setuju dalam berbagi nilai yang sama di dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang baik adalah suatu lembaga/organisasi yang mengedepankan dan memaksimalkan budaya organisasinya, karena dengan budaya yang baik maka akan tercipta iklim dan kinerja suatu lembaga/organisasi yang baik pula.

## **2.5 Kinerja Guru**

Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau organisasi yang mempunyai kemampuan untuk melakukan, menjabarkan dan menghasilkan sesuatu, baik fisik maupun non fisik, sesuai dengan petunjuk, fungsi, dan tugasnya itu didasarkan pada pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi. Kinerja merupakan salah satu hal yang membuat suatu organisasi berjalan dengan baik. Begitu juga hubungan antara guru dan kinerja sekolah. Sekolah akan berjalan dengan baik jika kinerja guru baik (Andriani, 2018).

Istilah kinerja juga dimaksudkan sebagai terjemahan dari istilah *performance*. Kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang seperti bakat atau kemampuan, tetapi perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu. Kinerja guru (*teacher performance*) berkaitan dengan kompetensi guru, artinya untuk memiliki kinerja yang baik guru harus didukung oleh kompetensi yang baik pula. Tanpa memiliki kompetensi yang baik seorang guru tidak mungkin dapat memiliki kinerja yang baik (Apdila, 2021).

Kinerja guru artinya hasil kerja atau prestasi kerja guru dalam rangka mencapai tujuan organisasi sekolah. Kriteria kinerja guru meliputi kompetensi guru itu sendiri memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Seorang pendidik dianggap efektif

ketika memiliki empat keterampilan tersebut untuk memenuhi tugas mengajar yang dituntut oleh sekolah. Kinerja guru merupakan unsur sinergis yang harus dikembangkan untuk menghasilkan tenaga pendidik yang berkualitas dan mampu menyelenggarakan proses pendidikan yang sesuai dengan tuntutan situasi, kondisi dan kebutuhan masyarakat pengguna lulusan. Melalui kinerja yang berkualitas, guru dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk meningkatkan mutu sekolah (Mantiri, 2019).

Adapun kinerja guru meliputi seluruh kegiatan yang menyangkut tugas utama sebagai seorang guru serta pengembangan pribadi seorang guru. Tugas utama seorang guru dalam proses pembelajaran dapat dimulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan, mengevaluasi, memberikan penilaian sampai dengan tindak lanjut dalam proses pembelajaran. Selain itu, seorang guru juga dituntut untuk dapat memiliki wawasan yang luas dalam ilmu kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik serta mampu untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh peserta didik (Sulfemi, 2019).

Guru menjadi salah satu unsur sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan dalam pendidikan di sekolah, karena guru merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat dengan peserta didik dalam pendidikan sehari-hari di sekolah. Depdikbud menyatakan bahwa guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta proses belajar mengajar yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan (Wahyuni et al., 2022).

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, penilaian prestasi kerja, *perceived organizational support*, kompensasi, komunikasi, dan lainnya. Sedangkan faktor internal meliputi kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, loyalitas, disiplin kerja, dan lainnya (Kamijan, 2021).

Menurut Teori Bernardin dan Russel (1993) terdapat enam dimensi untuk mengukur kinerja, antara lain:

a) *Quality*/Kualitas

Kualitas mengacu pada akurasi, penampilan, kegunaan, atau efektivitas. Kualitas diukur menggunakan kesalahan yang ada seperti jumlah atau persentase kesalahan diperbolehkan dalam unit kerja dan tingkat kepuasan pelanggan yang ditentukan melalui survei dari pelanggan. Kualitas digunakan untuk mengatasi seberapa baik karyawan atau unit kerja melakukan pekerjaan dan akurasi atau efektivitas dari sebuah produk atau barang yang Kualitas merupakan tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.

b) *Quantity*/Kuantitas

Kuantitas merupakan tingkatan yang dihasilkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan. Kuantitas diukur melalui jumlah produk yang dihasilkan atau layanan yang diberikan.

c) *Timeliness*/Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain. Ketepatan waktu mengacu pada waktu kerja yang digunakan seperti seberapa cepat pekerjaan yang telah diselesaikan oleh unit kerja.

d) *Cost effectiveness*/Efektivitas Biaya

*Cost effectiveness*/efektivitas biaya merupakan tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. Pengukuran efektivitas biaya terdiri dari aspek seperti kinerja, memelihara atau mengurangi biaya per unit, mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam memproduksi atau menghasilkan produk atau jasa, atau mengurangi limbah.

e) *Need for supervision*/Pengawasan

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya, sejauh mana seorang karyawan dapat melakukan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan dari pengawas.

f) *Interpersonal impact*/Dampak Interpersonal

Dampak interpersonal merupakan tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, menjaga martabat, nama baik, punya keinginan yang baik, dan dapat bekerja sama di antara rekan kerja dan atasan maupun bawahan.

## **2.6 Kerangka Pikir Penelitian**

Kepemimpinan transformasional pemimpin memfasilitasi kebutuhan dan mengembangkan potensi bawahan seoptimal mungkin. Pemimpin transformasional memberikan inspirasi terhadap pengikutnya untuk memiliki visi sesuai dengan organisasi serta turut mengembangkan budaya kerja yang akan membangkitkan aktivitas kinerja yang tinggi. Secara khusus, kepemimpinan transformasional membantu pembentukan budaya organisasi yang baik, yang dipandu dan dibantu oleh pemimpin organisasi itu sendiri. Terlihat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya kerja guru.

Kepemimpinan transaksional memotivasi pengikut untuk berperilaku dan melakukan apa yang ingin mereka lakukan. Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang berperan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Jadi Kepemimpinan transaksional akan yang baik akan mempengaruhi sikap atau budaya kerja setiap anggotanya. Saat pemimpin transaksional dan organisasi memiliki nilai-nilai yang kongruen, para pemimpin beroperasi dan mengimplementasikan dalam batasan-batasan tersebut dan batasan budaya organisasi untuk mengembangkan keterampilan mereka agar berdampak hasil organisasi dan individu. Kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara signifikan budaya kerja guru.

Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja guru. Budaya organisasi dalam hal ini yaitu budaya sekolah dapat diartikan sebagai nilai atau norma serta kepercayaan yang telah ditegakkan disekolah masing-masing dan menjadi ciri khas dari sekolah tersebut. Budaya organisasi ini mampu mempengaruhi kinerja guru, dengan adanya budaya sekolah yang baik dan positif maka akan mampu membawa pengaruh baik terhadap kinerja guru di sekolah.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menginspirasi dan memotivasi karyawannya serta melakukan pendekatan dan peka terhadap karyawannya sehingga muncul sikap menghargai, mengagumi, dan percaya kepada pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional yang tepat diaplikasikan oleh kepala sekolah akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja guru, begitupun sebaliknya kepemimpinan yang tidak sesuai cenderung menjadi penyebab rendahnya kinerja guru.

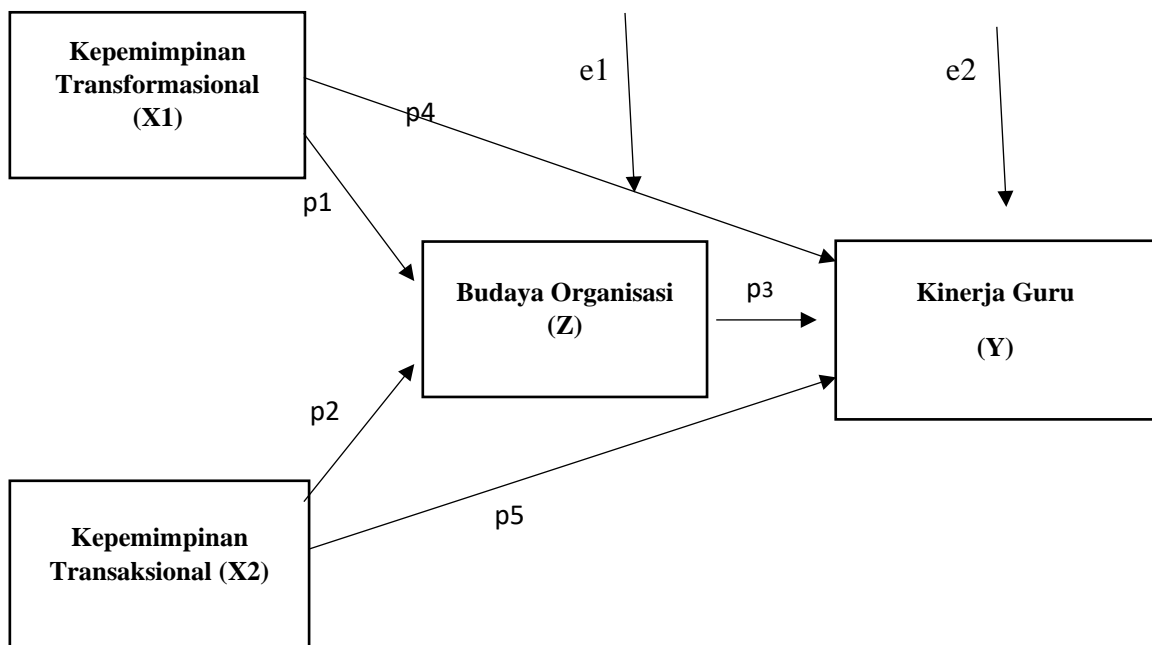
Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan dalam pekerjaan sehingga pengikut mereka memunculkan sifat antusias dan optimis. Para pengikut dengan kesadaran tinggi serta kesenangan atau kebahagiaan melaksanakan tugas-tugas mereka. Dari optimisme dan semangat bekerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menginspirasi dan memotivasi karyawannya serta melakukan pendekatan dan peka terhadap karyawannya sehingga muncul sikap menghargai, mengagumi dan percaya kepada pemimpinnya. Kepemimpinan mengarahkan budaya organisasi atau perilaku kerja. Budaya organisasi yaitu budaya sekolah dapat diartikan sebagai nilai atau norma serta kepercayaan yang telah ditegakkan disekolah masing-masing dan menjadi ciri khas dari sekolah tersebut. Budaya organisasi ini mampu mempengaruhi kinerja guru. Adanya budaya sekolah yang baik dan positif maka akan mampu membawa pengaruh baik terhadap kinerja guru di sekolah. Kepemimpinan transformasional yang tepat diaplikasikan oleh kepala

sekolah akan berpengaruh terhadap kinerja guru yang meningkat, melalui peran dari budaya organisasi atau budaya kerja yang baik.

Kepemimpinan transaksional memotivasi pengikut untuk berperilaku dan melakukan apa yang ingin mereka lakukan. Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang berperan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Jadi kepemimpinan transaksional akan yang baik akan mempengaruhi sikap atau budaya kerja setiap anggotanya. Saat pemimpin transaksional dan organisasi memiliki nilai-nilai yang kongruen, para pemimpin beroperasi dan mengimplementasikan dalam batasan-batasan tersebut dan batasan budaya organisasi untuk mengembangkan keterampilan mereka agar berdampak hasil organisasi dan individu. Jadi kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara tidak langsung kinerja guru melalui budaya organisasi atau budaya kerja.

Alur Kerangka pikir digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Keterangan:

X1 - Z : pengaruh X1 secara langsung terhadap Z

X2 - Z : pengaruh X2 secara langsung terhadap Z

Z- Y	: pengaruh Z secara langsung terhadap Y
X1 - Y	: pengaruh X1 secara langsung terhadap Y
X2 - Y	: pengaruh X2 secara langsung terhadap Y
X1 – Z - Y	: pengaruh X1 terhadap Y melalui Z
X2 – Z - Y	: pengaruh X2 terhadap Y melalui Z
e1	: Pengaruh variabel luar terhadap Z
e2	: Pengaruh variabel luar terhadap Y

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan kerangka pikir, maka hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H.1: Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional secara langsung terhadap budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar,

H.2: Adanya pengaruh kepemimpinan transaksional secara langsung terhadap budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar,

H.3: Adanya pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja guru pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar,

H.4: Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional secara langsung terhadap kinerja guru pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar

H.5: Adanya pengaruh kepemimpinan transaksional secara langsung terhadap kinerja guru pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar,

H.6: Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar

H.7: Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi pada SD Negeri se-kecamatan Tumijajar.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah suatu prosedur dan teknik dalam perencanaan penelitian yang berguna sebagai panduan untuk membangun strategi sekaligus menghasilkan model penelitian (Arikunto, 2021). Penelitian ini disusun menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu penelitian untuk mengkaji permasalahan berdasarkan data konkret, hasil penelitiannya berupa angka-angka, dan diukur dengan menggunakan variabel dengan tujuan untuk menghasilkan suatu kesimpulan penelitian yang berdasarkan keadaan sebenarnya sehingga diperoleh gambaran yang berlaku yang terkait dengan variabel yang diteliti (Ramdhan, 2021).

Penelitian ini termasuk jenis penelitian *ex post facto*, yaitu penelitian yang mengharuskan peneliti untuk berusaha menentukan penyebab kejadian peristiwa pengaruh dan yang mempengaruhi telah terjadi dan diteliti oleh peneliti dalam tinjauan kebelakang (Setyawan, 2017).

#### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

##### **a. Populasi Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dari pengertian tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru pada 27 SD Negeri se-kecamatan Tumijajar berjumlah 291 orang. Adapun data rincinya sebagai berikut



Tabel 3.1 Populasi Penelitian di Kecamatan Tumijajar

No.	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1	SDN 1 Tumijajar	11
2	SDN 2 Tumijajar	9
3	SDN 3 Tumijajar	9
4	SDN 4 Tumijajar	23
5	SDN 5 Tumijajar	10
6	SDN 6 Tumijajar	8
7	SDN 7 Tumijajar	9
8	SDN 8 Tumijajar	12
9	SDN 9 Tumijajar	10
10	SDN 10 Tumijajar	10
11	SDN 11 Tumijajar	10
12	SDN 12 Tumijajar	9
13	SDN 13 Tumijajar	8
14	SDN 14 Tumijajar	8
15	SDN 15 Tumijajar	11
16	SDN 16 Tumijajar	12
17	SDN 17 Tumijajar	9
18	SDN 18 Tumijajar	14
19	SDN 19 Tumijajar	11
20	SDN 20 Tumijajar	12
21	SDN 21 Tumijajar	11
22	SDN 22 Tumijajar	11
23	SDN 23 Tumijajar	9
24	SDN 24 Tumijajar	10
25	SDN 25 Tumijajar	12
26	SDN 26 Tumijajar	9
27	SDN 27 Tumijajar	14
	Jumlah	291

Sumber: Neraca Pendidikan Indonesia 2023

### b. Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan gejala atau satuan yang ingin diteliti (Jannah & Prasetyo, 2011). Dalam penelitian ini populasinya adalah 291 orang guru SD Negeri se-Kecamatan Tumijajar yang berasal dari 27 sekolah, kemudian akan diambil sampel. Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti. Oleh karena itu, sampel harus dilihat sebagai suatu pendugaan terhadap populasi dan bukan populasi itu sendiri.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *Proporsional Random Sampling* karena sampel diambil dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SD Negeri se-kecamatan Tumijajar terdiri 291 guru dari 27 sekolah. Guru

yang dijadikan sebagai sampel pilot study tidak diikutsertakan lagi dalam penelitian. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini menerapkan uji coba (*pilot study*) sebagai studi pendahuluan terhadap instrumen penelitian kepada 30 guru di 27 sekolah di kecamatan Tumijajar. Guru yang dijadikan sebagai sampel pilot study tidak diikutsertakan lagi dalam penelitian. Kemudian, dalam penentuan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin yaitu:

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

Keterangan:

$n$  = Banyak sampel

$N$  = Banyak populasi

$e$  = Tingkat toleransi kesalahan yang diinginkan (5%)

Dengan rumus tersebut, perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{291}{1 + 291 (0,05)^2}$$

$$n = 169$$

Jadi jumlah sampel yang diperoleh adalah 169 sampel.

Kemudian dilakukan penentuan jumlah sampel dari masing-masing sekolah dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah guru pada masing-masing sekolah yang akan diteliti. Jumlah sampel setiap sekolah didapatkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$S = \frac{x \cdot n}{y}$$

Keterangan:

$S$  = Jumlah sampel setiap sekolah

$N$  = Jumlah sampel keseluruhan

$x$  = Jumlah populasi menurut dalam tiap sekolah

$y$  = Banyaknya populasi seluruhnya

Tabel 3.2. Jumlah Sampel Sekolah

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Perhitungan Sampel	Jumlah Sampel
1	SDN 1 Tumijajar	11	$(11/291) \times 169$	6
2	SDN 2 Tumijajar	9	$(9/291) \times 169$	5
3	SDN 3 Tumijajar	9	$(9/291) \times 169$	5
4	SDN 4 Tumijajar	23	$(23/291) \times 169$	14
5	SDN 5 Tumijajar	10	$(10/291) \times 169$	9
6	SDN 6 Tumijajar	8	$(8/291) \times 169$	5
7	SDN 7 Tumijajar	9	$(9/291) \times 169$	5
8	SDN 8 Tumijajar	12	$(12/291) \times 169$	8
9	SDN 9 Tumijajar	10	$(10/291) \times 169$	6
10	SDN 10 Tumijajar	10	$(10/291) \times 169$	6
11	SDN 11 Tumijajar	10	$(10/291) \times 169$	6
12	SDN 12 Tumijajar	9	$(9/291) \times 169$	5
13	SDN 13 Tumijajar	8	$(8/291) \times 169$	5
14	SDN 14 Tumijajar	8	$(8/291) \times 169$	5
15	SDN 15 Tumijajar	11	$(11/291) \times 169$	6
16	SDN 16 Tumijajar	12	$(12/291) \times 169$	7
17	SDN 17 Tumijajar	9	$(9/291) \times 169$	5
18	SDN 18 Tumijajar	14	$(14/291) \times 169$	8
19	SDN 19 Tumijajar	11	$(11/291) \times 169$	6
20	SDN 20 Tumijajar	12	$(12/291) \times 169$	7
21	SDN 21 Tumijajar	11	$(11/291) \times 169$	6
22	SDN 22 Tumijajar	11	$(11/291) \times 169$	6
23	SDN 23 Tumijajar	9	$(9/291) \times 169$	5
24	SDN 24 Tumijajar	10	$(10/291) \times 169$	6
25	SDN 25 Tumijajar	12	$(12/291) \times 169$	7
26	SDN 26 Tumijajar	9	$(9/291) \times 169$	5
27	SDN 27 Tumijajar	14	$(14/291) \times 169$	8
	Jumlah	291		169

### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi lalu ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel yang akan diukur, yaitu: Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2), Budaya Organisasi (Z) dan Kinerja Guru (Y).

### **3.4 Definisi Konseptual Variabel Penelitian**

Definisi konseptual variabel penelitian adalah penjelasan teoretis tentang konsep yang berhubungan dengan variabel penelitian berdasarkan pendapat para ahli yang telah dikemukakan sebelumnya (Suryabrata, 2006). Adapun beberapa definisi konseptual dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

#### **a. Variabel Bebas**

##### **(1) Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah sebuah perilaku kepala sekolah dalam memimpin bawahannya dalam mengubah lingkungan kerja, memberi stimulus, dan motivasi kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

##### **(2) Kepemimpinan Transaksional (X2)**

Kepemimpinan transaksional merupakan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan adanya pertukaran atau tawar-menawar antara pimpinan dan bawahannya.

#### **b. Variabel Terikat**

##### **(1) Kinerja Guru (Y)**

Kinerja adalah sebuah konsep yang menggambarkan bagaimana seseorang dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk dapat mencapai tujuan atau harapan

#### **c. Variabel Intervening**

##### **(1) Budaya Organisasi (Z)**

Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat setiap individu dalam organisasi dan berfungsi sebagai kumpulan nilai, keyakinan, norma, asumsi, perilaku, nilai-nilai, sikap, dan cara hidup.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian adalah definisi yang didasarkan pada sifat-sifat yang dapat diobservasi bertujuan untuk menghindari kesalahan baik dalam pengumpulan data maupun menentukan alat pengumpulan data (Suryabrata, 2006).

#### (1) Kepemimpinan Transformasional (X1)

Definisi operasional dari kepemimpinan transformasional (X1) adalah perolehan total skor kuisioner dari empat dimensi kepemimpinan ini yaitu: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*.

Tabel 3.3 Kisi-Kisi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Indikator	No. Item
<i>Idealized influenced</i> (pengaruh ideal)	Pemimpin menjadi panutan bagi bawahan	1, 2, 3, 4
	Pemimpin memunculkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahan	5, 6, 7
<i>Inspiration motivation</i> (motivasi inspirasional)	Pemimpin menginspirasi bawahan	8, 9, 10
	Pemimpin mendorong semangat dan dedikasi bawahan	11, 12, 13
<i>Intellectual Stimulation</i> (stimulasi intelektual)	Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi bawahan	14, 15, 16, 17
	Pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan intelektual	18, 19, 20
<i>Individual consideration</i> (perhatian individu)	Pemimpin memberikan perhatian dan perkembangan bawahan	21, 22, 23
	Pemimpin membangun hubungan baik dengan bawahan	24, 25, 26

Definisi operasional dari kepemimpinan transformasional (X1) adalah perolehan total skor kuisioner dari empat dimensi kepemimpinan ini yaitu: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*.

#### (2) Kepemimpinan Transaksional (X2)

Definisi operasional variabel kepemimpinan transaksional (X2) adalah perolehan skor total kuesioner tiga dimensi, yaitu: *Contingensi reward* (Imbalan kontinjen),

*Active Management by Exception* (Manajemen dengan pengecualian aktif dan *Passive Management by Exception* (Manajemen dengan pengecualian pasif).

Tabel 3.4 Kisi-Kisi Kepemimpinan Transaksional

Dimensi	Indikator	No. Item
<i>Contingent reward</i> (imbalan kontinjen)	Pemimpin memberi arahan tujuan	1, 2, 3
	Pemimpin memberikan <i>reward</i> atau penghargaan	4, 5, 6
<i>Active management by exception</i> (manajemen dengan pengecualian aktif)	Pemimpin aktif melakukan pengawasan	7, 8, 9
	Pemimpin melakukan evaluasi dan tindak lanjut	10, 11
<i>Passive management by exception</i> (manajemen dengan Pengecualian pasif)	Pemimpin reaktif terhadap permasalahan	12, 13, 14, 15
	Pemimpin memberi peringatan dan sanksi	16, 17

### (3) Budaya Organisasi (Z)

Definisi operasional variabel budaya organisasi (Z) adalah perolehan skor total kuesioner lima dimensi, yaitu: *Managing Change* (mengelola perubahan), *Achieving Goals* (mencapai tujuan), *Coordinated Teamwork* (Kerjasama tim yang terkoordinasi), *Customer Orientation* (orientasi pelanggan) dan *Cultural Strength* (kekuatan budaya).

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator	No. Item
<i>Managing Change</i> (mengelola perubahan)	Sekolah dan warga sekolah mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan	1, 2,
	Sekolah dan warga sekolah merespon perubahan	3, 4
<i>Achieving Goals</i> (mencapai tujuan)	Sekolah mampu mencapai tujuan yang ditetapkan secara bersama	5, 6, 7, 8
	Warga sekolah berfokus pada tujuan yang telah ditetapkan	9, 10
<i>Coordinated Teamwork</i> (Kerjasama tim yang terkoordinasi)	Sekolah mampu mengkoordinir pekerjaan individu dan kelompok	11, 12, 13
	Warga sekolah bekerjasama dengan efektif dalam kelompok	14, 15
<i>Customer Orientation</i> (orientasi pelanggan)	Kegiatan sekolah mengarah pada pemenuhan kebutuhan siswa dan tujuan sekolah	16, 17, 18, 19
<i>Cultural Strength</i> (kekuatan budaya)	Budaya sekolah mampu memotivasi dan membimbing perilaku warga sekolah	20, 21, 22, 23

#### (4) Kinerja Guru (Y)

Definisi operasional variabel kinerja guru (Y) adalah perolehan total skor kuesioner lima dimensi yaitu: *quality* (kualitas), *quantity* (kuantitas), *Timeliness* (hal dalam berketetapan waktu), *need for supervision* (perlu pengawasan) dan *interpersonal impact* (dampak interpersonal).

Tabel 3.6 Kisi-Kisi Kinerja Guru

Dimensi	Indikator	No. Item
<i>Quality</i> (kualitas)	Guru merencanakan, menilai dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran	1, 2, 3, 4
	Guru mengembangkan kemampuan diri	5, 6
<i>Quantity</i> (kuantitas)	Guru melaksanakan tugas dengan baik	7, 8, 9, 10, 11
<i>Timeliness</i> (hal dalam ketepatan waktu)	Guru menyelesaikan tugas tepat waktu	12, 13, 14, 15
	Guru disiplin dalam bekerja	16, 17, 18
<i>Need for supervision</i> (pengawasan)	Guru melaksanakan tugas dalam pengawasan	19, 20, 21, 22
<i>Interpersonal impact</i> (Dampak interpersonal)	Guru mampu berkomunikasi dan bekerjasama	23, 24, 25
	Guru memiliki kepercayaan diri	26, 27

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert, dilengkapi alternatif jawaban skor 5 apabila SS (sangat setuju), skor 4 apabila S (setuju), skor 3 apabila R (ragu-ragu), skor 2 apabila TS (tidak setuju), dan skor 1 apabila STS (sangat tidak setuju).

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu kuesioner atau angket merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk diberikan responden sesuai dengan permintaan pengguna (Jogiyanto Hartono, 2018).

Skala data yang digunakan adalah skala *Likert*. Angket ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepemimpinan transaksional, kinerja guru, budaya organisasi dengan skala

*Likert*. Untuk mendapatkan data yang obyektif, maka penelitian ini teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan dua cara, yaitu kuesioner dan dokumentasi.

### **1. Kuesioner**

Kuesioner merupakan instrumen yang berisi rangkaian pernyataan yang akan dijawab oleh responden mengenai kondisi nyata kehidupan, keyakinan, atau sikap mereka dengan menggunakan skala Likert, yaitu suatu alat ukur untuk menetapkan subyek kategori dengan memberi nomor (angka) sesuai kategori dengan interval 1 sampai 5 (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan lima kategori, yaitu: SS: sangat setuju (5), S: setuju (4), R: ragu-ragu (3), KS: kurang setuju (2), dan SKS: sangat kurang setuju (1). Adapun teknik distribusinya melalui google form dengan mendapat izin dari lembaga yang bersangkutan.

### **2. Dokumentasi**

Teknik dokumentasi merupakan suatu cara untuk mengetahui sesuatu dengan melihat beberapa catatan, arsip, dan dokumen lainnya yang dapat menunjang penelitian, seperti: data pegawai, profil, struktur organisasi atau yang lainnya.

### **3.7 Kalibrasi Instrumen Penelitian**

Penggunaan instrument untuk mendapatkan data pada sampel yang telah dilakukan harus diuji coba terlebih dahulu. Sebelum digunakan untuk pengambilan data, instrumen penelitian yang digunakan harus diuji terlebih dahulu melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen. Arikunto (2021) menjelaskan bahwa sebuah instrument dapat dikatakan valid apabila instrument tersebut mengukur apa yang hendak diukur.

#### **a. Uji Validitas Instrumen**

Validitas yang digunakan adalah validitas internal. Validitas ini merupakan validitas yang dicapai manakala terdapat kesesuaian antarbagian instrument secara keseluruhan. Arikunto (2021) menjelaskan bahwa sebuah instrument dapat dikatakan valid apabila instrument tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Validitas merupakan parameter yang menunjukkan tingkat kevalidan dan keshahihan sebuah instrument.



Pengujian validitas alat ukur terlebih dahulu dilakukan penentuan harga korelasi antarbagian alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan tiap alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor item soal. Kegiatan menghitung validitas alat ukur atau instrument harus memiliki validitas tinggi. Validitas instrument diukur dengan menggunakan rumus *Product Moment* dari *Pearson*.

Rumus tersebut adalah:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi

N = jumlah koresponden

X = skor butir

Y = skor total

Kesesuaian nilai  $r_{xy}$  yang diperoleh melalui perhitungan dengan menggunakan rumus tersebut kemudian dikonsultasikan kepada tabel r kritik *Product Moment* dengan kaedah keputusan jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0,05, maka instrumen tersebut dikatakan valid dan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0,05 maka instrument tersebut tidak valid (Arikunto, 2010).

Hasil pengujian validitas instrument yang dilakukan bantuan *software* SPSS dengan kriteria instrument valid apabila  $sig. < 0,05$ , dan hasil uji validitas adalah sebagai berikut:

### 1. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner kepemimpinan transformasional tertera pada Tabel 3.7

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transformasional

Nomor	Sig.		Standar Sig.	Keterangan
1.	0,036		0,05	Valid
2.	0,001			Valid
3.	0,393			Tidak Valid
4.	0,062			Tidak valid
5.	0,005			Valid
6.	0,432			Tidak Valid
7.	0,288			Tidak valid
8.	0,000			Valid
9.	0,001			Valid
10.	0,002			Valid
11.	0,018			Valid
12.	0,035			Valid
13.	0,001			Valid
14.	0,010			Valid
15.	0,168			Tidak Valid
16.	0,012			Valid
17.	0,003			Valid
18.	0,005			Valid
19.	0,014			Valid
20.	0,050			Valid
21.	0,002			Valid
22.	0,003			Valid
23.	0,006			Valid
24.	0,001			Valid
25.	0,032			Valid
26.	0,001			Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.7 dapat diketahui bahwa item nomor 3, 4, 6, 7, dan 15 pada kuesioner kepemimpinan transformasional dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada lima butir item yang tidak valid. dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid.

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Kepemimpinan Transformasional

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1.	0,036	0,05	Valid
2.	0,001		Valid
3.	0,005		Valid
4.	0,000		Valid
5.	0,001		Valid
6.	0,002		Valid
7.	0,018		Valid
8.	0,035		Valid
9.	0,001		Valid
10.	0,010		Valid
11.	0,012		Valid
12.	0,003		Valid
13.	0,005		Valid
14.	0,014		Valid
15.	0,050		Valid
16.	0,002		Valid
17.	0,003		Valid
18.	0,006		Valid
19.	0,001		Valid
20.	0,032		Valid
21.	0,001		Valid

Setelah menghapus butir item yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang maka semua butir item kuesioner kepemimpinan transformasional adalah valid.

## 2. Uji Validitas Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah (X2)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner kepemimpinan transaksional kepala sekolah tertera pada Tabel 3.9

Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transaksional

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1.	0,000	0,05	Valid
2.	0,001		Valid

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
3.	0,000	0,05	Valid
4.	0,000		Valid
5.	0,000		Valid
6.	0,000		Valid
7.	0,002		Valid
8.	0,000		Valid
9.	0,000		Valid
10.	0,000		Valid
11.	0,001		Valid
12.	0,000		Valid
13.	0,000		Valid
14.	0,009		Valid
15.	0,006		Valid
16.	0,004		Valid
17.	0,003		Valid

Pada Tabel 3.9 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada kuesioner kepemimpinan transaksional kepala sekolah dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

### 3. Uji Validitas Budaya Organisasi (Z)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner budaya organisasi tertera pada Tabel 3.10.

Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Kuesioner budaya organisasi

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1.	0,006	0,05	Valid
2.	0,000		Valid
3.	0,000		Valid
4.	0,000		Valid
5.	0,025		Valid
6.	0,001		Valid
7.	0,036		Valid
8.	0,003		Valid
9.	0,001		Valid
10.	0,041		Valid

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
11.	0,060	0,05	Tidak Valid
12.	0,000		Valid
13.	0,000		Valid
14.	0,000		Valid
15.	0,036		Valid
16.	0,000		Valid
17.	0,001		Valid
18.	0,000		Valid
19.	0,000		Valid
20.	0,000		Valid
21.	0,001		Valid
22.	0,000		Valid
23.	0,000		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.10 dapat diketahui bahwa item nomor 11 pada kuesioner budaya organisasi dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada dua butir item yang tidak valid. dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid.

Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Budaya Organisasi

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1.	0,006	0,05	Valid
2.	0,000		Valid
3.	0,000		Valid
4.	0,000		Valid
5.	0,025		Valid
6.	0,001		Valid
7.	0,036		Valid
8.	0,003		Valid
9.	0,001		Valid
10.	0,041		Valid
11.	0,000		Valid
12.	0,000		Valid
13.	0,000		Valid
14.	0,036		Valid

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
15.	0,000	0,05	Valid
16.	0,001		Valid
17.	0,000		Valid
18.	0,000		Valid
19.	0,000		Valid
20.	0,001		Valid
21.	0,000		Valid
22.	0,000		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.11 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada kuesioner budaya organisasi dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

#### 4. Uji Validitas Kinerja Guru (Y)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner kinerja guru tertera pada Tabel 3.12

Tabel 3.12 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1.	0,024	0,05	Valid
2.	0,007		Valid
3.	0,000		Valid
4.	0,285		Tidak valid
5.	0,000		Valid
6.	0,165		Tidak Valid
7.	0,007		Valid
8.	0,048		Valid
9.	0,043		Valid
10.	0,826		Tidak Valid
11.	0,032		Valid
12.	0,010		Valid
13.	0,0024		Valid
14.	0,006		Valid
15.	0,058		Tidak Valid
16.	0,004		Valid
17.	0,002		Valid
18.	0,019		Valid

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
19.	0,000	0,05	Valid
20.	0,001		Valid
21.	0,001		Valid
22.	0,077		Tidak Valid
23.	0,000		Valid
24.	0,008		Valid
25.	0,020		Valid
26.	0,000		Valid
27.	0,000		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.12 dapat diketahui bahwa item nomor 4, 6, 10,15, dan 22 pada kuesioner kinerja guru dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada dua butir item yang tidak valid. dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid

Tabel 3.13 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Kinerja Guru

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1.	0,024	0,05	Valid
2.	0,007		Valid
3.	0,000		Valid
4.	0,000		Valid
5.	0,007		Valid
6.	0,048		Valid
7.	0,043		Valid
8.	0,032		Valid
9.	0,010		Valid
10.	0,0024		Valid
11.	0,006		Valid
12.	0,004		Valid
13.	0,002		Valid
14.	0,019		Valid
15.	0,000		Valid
16.	0,001		Valid
17.	0,001		Valid
18.	0,000		Valid

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
19.	0,008	0,05	Valid
20.	0,020		Valid
21.	0,000		Valid
22.	0,000		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.13 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada kuesioner kinerja guru dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau keandalan instrumen merupakan pengujian tingkat konsistensi instrumen itu sendiri. Instrumen yang baik harus konsisten dengan butir yang diukurnya. Keandalan instrumen dalam penelitian ini akan dianalisis dengan teknik *Alpha Cronbach* dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS.

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan :

$R_{11}$  : reliabilitas instrument

$\sum \sigma b^2$  : jumlah varians butir

$\sigma t^2$  : varian total; (Arikunto, 2008)

Kriteria pengujian  $r^{\text{hitung}} > r^{\text{tabel}}$  dengan taraf signifikan 0,05 maka alat ukur tersebut reliabel. Begitu pula sebaliknya, jika  $r^{\text{hitung}} < r^{\text{tabel}}$  maka alat ukur tersebut tidak reliabel.

Pengujian realibilitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SPSS dengan kriteria jika nilai *croanbach alpha*  $> 0,361$ . Hasil perhitungan reliabel akan dilakukan pada tahap selanjutnya.

Tabel. 3.14 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

No	Variabel	Cronbach Alpha	Standar Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasi	0,854	0,361	Reliabel
2	Kepemimpinan Transaksional	0,893		Reliabel
3	Budaya Organisasi	0,895		Reliabel
4	Kinerja Guru	0,861		Reliabel

Sumber. Data Olahan SPSS 20



Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3.14 menunjukkan bahwa seluruh instrument dalam penelitian ini adalah reliabel. Selanjutnya setelah instrument dinyatakan layak maka kemudian dilakukan uji prasyarat analisis data terhadap data yang telah terkumpul menggunakan instrument tersebut.

### **3.8 Uji Prasyarat Analisis Data**

Uji prasyarat analisis data adalah uji prasyarat untuk parametrik dan analisis regresi linier berganda. Uji prasyarat analisis data pada penelitian ini meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, multikolinieritas dan uji linieritas.

#### **a. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas data dilakukan terhadap semua variabel yang diteliti, yaitu meliputi variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1), kepemimpinan transaksional kepala sekolah (X2), budaya organisasi (Y), dan kinerja guru (Z). Hasil pengujian terhadap sampel penelitian digunakan untuk menyimpulkan apakah populasi yang diamati berdistribusi normal atau tidak (Arikunto, 2010).

Apabila hasil pengujian data normal adalah hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya. Uji normalitas dilakukan dengan baik secara manual maupun menggunakan komputer dengan program SPSS. Dalam penelitian ini, uji normalitas dapat digunakan uji *kolmogrov smirnov Test (Z)*. Kriteria pengujian ini adalah jika signifikansi yang diperoleh  $> \alpha$ , maka sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Jika signifikansi yang diperoleh  $< \alpha$ , maka sampel bukan berasal dari populasi berdistribusi normal. Taraf signifikansi uji adalah  $\alpha = 0,05$ .

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H0: sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

H1: sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Kriteria Uji: H0 diterima jika data berdistribusi normal dengan nilai Asymptotic Significance dari Kolmogorov-Smirnov  $> 0,05$ .

### **b. Uji Heteroskedastisitas**

Tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linier (Arikunto, 2010). Pengujian heteroskedastisitas menggunakan teknik uji glejser. Kriteria uji heteroskedastisitas adalah jika nilai signifikansi  $\alpha > 0,05$ , maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H1) ditolak, dan jika nilai signifikansi  $\alpha < 0,05$ , maka terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H1) diterima.

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H0: tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

H1: terjadi gejala heteroskedastisitas

Kriteria pengujian H0 diterima jika Asimtotik *Significance* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

### **c. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinearitas untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya (Arafah & Tanjung, 2019). Hal yang diharapkan adalah tidak terjadi adanya hubungan yang linier (multikolinieritas) diantara variabel-variabel bebas. Karena apabila terjadi hubungan antara variabel bebas maka: (a) Tingkat ketelitian prediksi atau pendugaan sangat rendah sehingga tidak akurat, (b) Koefisien regresi akan bersifat tidak stabil karena adanya perubahan data kecil akan mengakibatkan perubahan yang signifikan pada variabel bebas (Z), (c) Sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Hipotesis yang digunakan untuk membuktikan ada tidaknya multikolinieritas adalah:

H0: Tidak terdapat hubungan antar variabel bebas

H1: Terdapat hubungan antar variabel bebas

Kriteria pengambilan keputusan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) dengan kriteria: a. Mempunyai angka Tolerance di

atas ( $>$ ) 0,10 tidak terjadi multikolinieritas b. Mempunyai nilai VIF di bawah ( $<$ ) 10, maka tidak terjadi hubungan antar variabel bebas dan ( $H_0$ ) diterima.

#### **d. Uji Linieritas**

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang ada merupakan persamaan linier atau berupa persamaan non linier (Arafah & Tanjung, 2019). Korelasi yang baik seharusnya terdapat hubungan yang linier antar variabel penelitian. Kriteria uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melihat linearity pada tabel Anova, langkah-langkah uji linieritas sebagai berikut:

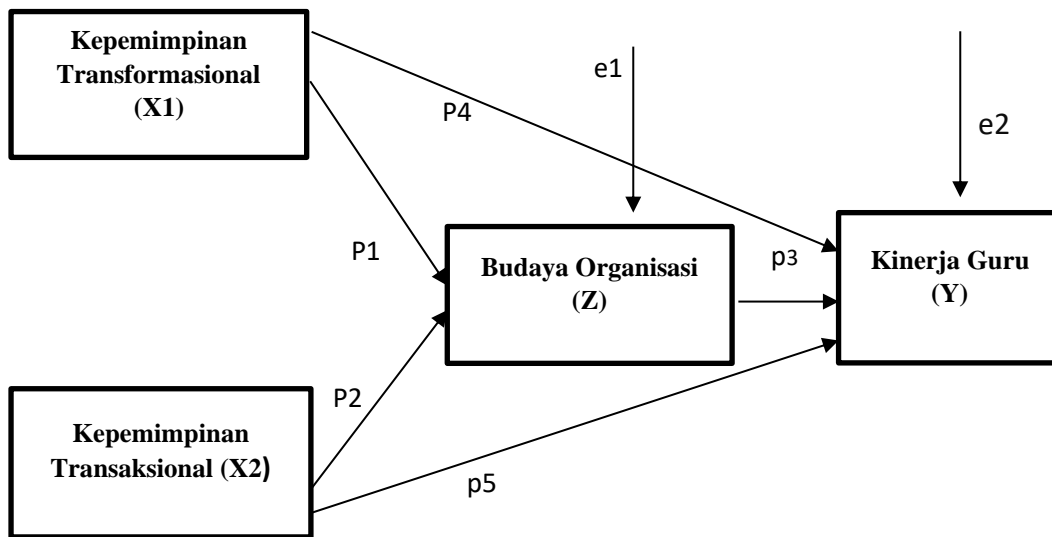
$H_0$  : pola sebaran variabel X dan variabel Y membentuk garis linier

$H_1$  : pola sebaran variabel X dan variabel Y tidak membentuk garis linier

Kriteria Uji:  $H_0$  diterima jika nilai sig. linearity pada tabel Anova  $>$  0,05 dan  $H_1$  diterima jika nilai sig. linearity pada tabel Anova  $<$  0,05.

### **3.9 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah teknik analisis untuk membuat kajian hipotesis hubungan sebab akibat yang bersifat searah dengan menggunakan korelasi, selain itu analisis jalur memiliki kedekatan dengan regresi berganda, yaitu analisis jalur merupakan bentuk umum dari regresi berganda (Sarwono, 2014). Model jalur dalam penelitian ini tertera pada kerangka pikir yang merupakan hubungan antara variabel eksogen (variabel bebas), perantara, dan variabel endogen (variabel terikat). Sedangkan menurut Bryman and Cramer (2001), tujuan dari analisis jalur hubungan tersebut dapat disajikan dalam diagram analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 3.1 Diagram Analisis Jalur

Keterangan:

- $\rho_1$  : pengaruh X1 secara langsung terhadap Z
- $\rho_2$  : pengaruh X2 secara langsung terhadap Z
- $\rho_3$  : pengaruh Z secara langsung terhadap Y
- $\rho_4$  : pengaruh X1 secara langsung terhadap Y
- $\rho_5$  : pengaruh X2 secara langsung terhadap Y
- $\rho_6$  : pengaruh X1 terhadap Y melalui Z
- $\rho_7$  : pengaruh X2 terhadap Y melalui Z
- $e_1$  : pengaruh variabel luar terhadap Z
- $e_2$  : pengaruh variabel luar terhadap Y

Berdasarkan diagram jalur diatas setiap variabel memiliki efek langsung pada kinerja guru. Selain itu setiap variable memiliki efek tidak langsung pada kinerja guru melalui budaya organisasi.

Kepemimpinan transformasional ke budaya organisasi dan budaya organisasi ke kinerja guru; kepemimpinan transaksional ke budaya organisasi dan budaya organisasi ke kinerja guru. Persamaan untuk mengetahui r Pearson untuk kepemimpinan transformasional dan budaya transaksional adalah sebagai berikut

$$X_3 = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + e_1$$

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + e_2; \text{ (Bryman \& Cramer, 2001)}$$

Setelah itu maka akan didapat total pengaruh kausal dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi. Pengaruh total akan terdiri dari pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung total. Pengaruh total dari masing-masing dari ketiga variabel ini adalah:

$$\text{Pengaruh total dari } X_1 = p_1 + p_{X_1-X_3} \cdot p_3$$

$$\text{Pengaruh total dari } X_2 = p_4 + p_{X_2-X_3} \cdot p_3$$

$$\text{Pengaruh total dari } X_3 = p_5; \text{ (Bryman \& Cramer, 2001)}$$

Signifikan atau tidak pengaruh tidak langsung yang telah didapat dari hasil analisis jalur dapat diuji melalui *sobel test*. Hasil *sobel test* memberikan nilai estimasi pengaruh tidak langsung yang kemudian dicari nilai t hitungannya dengan cara membagi besarnya nilai data terhadap nilai standar *error* dan membandingkan dengan t tabel (Preacher & Hayes, 2004).

Sebelum menghitung nilai t dari pengaruh tidak langsung, dilakukan perhitungan standar error dari koefisien *indirect effect* ( $S_{papb}$ )

$$S_{papb} = \sqrt{pb^2 \cdot Spa^2 + pa^2 \cdot Spb^2 + spb^2 \cdot spa^2}$$

Keterangan:

$S_{papb}$  : Standard error pengaruh tidak langsung variabel a terhadap variabel b

$pa$  : Koefisien pengaruh langsung variabel a terhadap variabel mediator

$pb$  : Koefisien pengaruh langsung variabel mediator terhadap variabel b

$Spa$  : Standard error pengaruh langsung variabel a terhadap variabel mediator

$Spb$  : Standard error pengaruh langsung variabel mediator terhadap variabel b

Berdasarkan hasil statistik  $S_{papb}$  dapat menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus:

$$t = \frac{pa \cdot pb}{S_{papb}}$$

Apabila nilai  $t$  hitung lebih kecil dibanding  $t$  table dengan tingkat signifikan 0,05 maka menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan.

## V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Pada bagian ini berisi tentang simpulan dari penelitian ini dilengkapi dengan saran yang ingin disampaikan oleh peneliti.

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi guru SD Negeri se-Kecamatan Tumijajar, Ketika variabel kepemimpinan transformasional meningkat, variabel budaya organisasi cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula budaya organisasi.
- b) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi SD Negeri se-Kecamatan Tumijajar. Apabila variabel kepemimpinan transaksional meningkat, variabel budaya organisasi cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan transaksional, semakin tinggi budaya organisasi
- c) Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru SD Negeri se-Kecamatan Tumijajar. Apabila variabel budaya organisasi meningkat, variabel kinerja guru cenderung naik, artinya semakin tinggi skor budaya organisasi, semakin tinggi kinerja guru
- d) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SD Negeri se-Kecamatan Tumijajar, Ketika variabel kepemimpinan transformasional meningkat, variabel kinerja guru cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kinerja guru
- e) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru SD Negeri se-Kecamatan Tumijajar, Ketika variabel kepemimpinan transaksional meningkat, variabel kinerja guru cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan transaksional, semakin tinggi pula kinerja guru

- f) Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi SD Negeri se-Kecamatan Tumijajar, namun pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru sebaiknya dengan menggunakan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, tanpa perlu melalui budaya organisasi.
- g) Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi SD Negeri se-Kecamatan Tumijajar. Namun pengaruh langsung kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru sebaiknya dengan menggunakan pengaruh langsung kepemimpinan transaksional, tanpa perlu melalui budaya organisasi

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan dari penelitian ini maka implikasi penelitian adalah untuk meningkatkan kinerja guru, Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Tumijajar perlu merumuskan strategi kebijakan dalam mengembangkan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi yang sesuai dengan karakteristik sekolah.

### **a. Meningkatkan Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SDN se-Kecamatan Tumijajar. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek kepemimpinan kepala sekolah, memperbaiki sistem rekrutmen kepala sekolah yang baik dan bermutu dan memberikan pelatihan kepada kepala sekolah

### **b. Meningkatkan Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SDN se-Kecamatan Tumijajar. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan jenis kepemimpinan kepala sekolah, melakukan



bimbingan teknis, dan mengadakan pelatihan kepemimpinan terhadap Kepala Sekolah.

### **c. Meningkatkan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sekolah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SDN se-Kecamatan Tumijajar. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang dapat meningkatkan kondisi budaya organisasi sekolah.

## **5.3 Saran**

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### **a. Bagi Kepala Sekolah**

1. Kepala sekolah sebaiknya memberikan upaya-upaya yang dapat meningkatkan kinerja guru dengan mengembangkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang positif dan juga meningkatkan budaya organisasi.
2. Melakukan pengkajian terhadap kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang positif, kebijakan tentang bagaimana menciptakan budaya organisasi yang positif sehingga membuat guru lebih memiliki kinerja guru yang tinggi
3. Mencari nilai-nilai budaya organisasi yang paling tepat dan dapat diterapkan di dalam organisasi sekolah. Setelah itu guru diberikan pelatihan untuk dapat menerapkan budaya organisasi tersebut secara baik dan benar

### **b. Bagi Guru**

Setiap guru sebaiknya berperan aktif dalam membangun budaya organisasi yang positif, selain itu memiliki kesadaran tinggi dalam melaksanakan dan menyelesaikan peran dan tanggung jawabnya secara optimal

### **c. Bagi Peneliti Lanjutan**

Hasil penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan, oleh karena itu perlu adanya penelitian lanjut dengan memperbaiki keterbatasan tersebut yaitu dalam hal:

1. Jumlah sampel tidak hanya terbatas pada satu kabupaten/kota dengan memperluas cakupan wilayah penelitian maka hasil penelitian akan lebih berlaku secara luas
2. Pendekatan yang digunakan pada penelitian selanjutnya sebaiknya dilengkapi dengan pendekatan kualitatif untuk memperdalam penelitian
3. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian selanjutnya dilengkapi dengan wawancara sehingga jawaban yang diberikan lebih sesuai dengan yang dirasakan guru

Peneliti selanjutnya juga untuk dapat meneliti variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, D. (2018). Pengaruh Pembinaan, Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Guru PAUD Kec. Talang Kelapa. *PERNIK: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 1(1), 38-52. <https://doi.org/10.31851/pernik.v1i01.2628>
- Apdila, M. N. (2021). Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Chalim Journal of Teaching Learning*, 1(1), 73-84.
- Arafah, S., & Tanjung, Y. (2019). Analisis Faktor Determinan yang Mempengaruhi Pemakaian Metode JIT. *Studi Kasus UD. Pusaka Bakti*. *Bisei: Jurnal Bisnis dan Ekonomi Islam*, 4(01).
- Arikunto, S. (2021). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* Bumi Aksara. Jakarta.
- Azizah, S. M. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Di Lembaga Pendidikan Islam. *AL-MIKRAJ: Jurnal Studi Islam Dan Humaniora*, 1(2), 68-77. <https://doi.org/https://doi.org/10.37680/almikraj.v1i2.763>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *The International Journal Of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- BK, M. T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, 3(01).
- Boyer, D. P. (2012). *A study of the relationship between the servant leader principal on school culture and student achievement in the lower Kuskokwim school district*. Grand Canyon University. Arizona.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows: A Guide for Social Scientists Taylor & Francis. *Hove, England*, 295. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203471548>
- Budiono, H., Steven, S., Budiono, V. A., & Raymond, Y. (2021). Edukasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Kerja Bagi OSIS SMK Mutiara Bangsa Tiga. *Prosiding SENAPENMAS*, 43-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/psenapenmas.v0i0.13480>

- Bumay, A. F., Sudjarwo, S., Nurwahidin, M., & Rahman, B. (2022). Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru (Kajian dari Aspek Ontologi). *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 2(4), 1441-1450.
- Burns, J. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>
- Catio, M., & Sunarsi, D. (2020). Analisa Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Sasmita Jaya 1 Pamulang Kota Tangerang Selatan. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Ekonomi*, 17(02), 16-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.25134/equi.v17i02.2708>
- Dahlan, M., Arafat, Y., & Eddy, S. (2020). Pengaruh Budaya Sekolah dan Diklat terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 218-225. <https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.25>
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209-218.
- Djafri, N. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*. Deepublish. Yogyakarta.
- Febrian, W. D., Apriani, A., & Abdullah, M. A. F. (2023). Analisis Kepemimpinan Transaksional, Remunerasi, Sistem Informasi Manajemen dan Komitmen Organisasi. *Prosiding Seminar SeNTIK*, 7(1), 98-103. <https://doi.org/https://ejournal.jak-stik.ac.id/index.php/sentik/article/view/3435>
- Fransiesca, F. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas PUPR Kabupaten Mamuju)* Universitas Hasanuddin].
- Hakim, M. L. (2021). Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, Kompetensi Profesionalisme, Semangat Kerja yang Berimplikasi pada Kinerja Guru di SMK Profita Bandung. *Jurnal Indonesia Membangun* 20(02), 87-98.
- Herminingsih, A. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(1), 22-37.

- Husni, F., & Wahyudiati, D. (2022). Relevansi Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Daya Saing di Sekolah Dasar. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 8(1), 34-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.26594/dirasat.v8i1.2796>
- Hutahaean, W. S., & SE, M. T. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Book. Malang.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial*, 12(2), 393-406. <https://doi.org/https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881>
- Jannah, L. M., & Prasetyo, B. (2011). Pendekatan Kuantitatif. *Materi Pokok Metode Penelitian Kuantitatif*, 1-19.
- Joen, S., Purnamawati, P., & Amiruddin, A. (2022). *Kinerja Guru, Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru*. Magama. Palu.
- Jogiyanto Hartono, M. (2018). *Metoda Pengumpulan dan Teknik Analisis Data*. Andi. Yogyakarta.
- Jufita, P. (2021). *Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTS Hasanuddin Teluk Betung Bandar Lampung UIN Raden Intan*. Lampung.
- Jufrizen, J. (2018). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145-158.
- Kamijan, Y. (2021). Faktor Internal dan Faktor Eksternal terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 2(5), 630-638. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5.589>
- Lie, D., Sherly, S., Dharma, E., Wakhunyi, E., & Sudirman, A. (2021). Reflections on Teacher Job Satisfaction: The Role of Principal Supervision, Organizational Culture, Motivation, and Compensation. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 17(2), 234-248. <https://doi.org/https://doi.org/10.33830/jom.v17i2.1302.2021>
- Madjid, A. (2016). *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*. Samudra Biru. Yogyakarta.
- Mahdi, M., Aiyub, A., & Darmawati, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada SMK Negeri Di Aceh Utara. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 5(2), 26-42. <https://doi.org/https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3433>

- Mahmudah, F. N., & Putra, E. C. S. (2021). Tinjauan Pustaka Sistematis Manajemen Pendidikan: Kerangka Konseptual Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Era 4.0. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 43-53. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.33713>
- Mantiri, J. (2019). Peran Pendidikan dalam Menciptakan Sumber Daya Manusia Berkualitas di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Civic Education: Media Kajian Pancasila Dan Kewarganegaraan* 3(1), 20-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.36412/ce.v3i1.904>
- Marlinah, H. (2023). *Budaya Organisasi*. Widina Bhakti Persada. Bandung.
- Minsih, M., Rusnilawati, R., & Mujahid, I. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Sekolah Berkualitas Di Sekolah Dasar. *Profesi Pendidikan Dasar*, 6(1), 29-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.23917/ppd.v6i1.8467>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. California.
- Nurhayati, N., & Rosadi, K. I. (2022). Determinasi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan dan Tenaga Pendidikan (Literatur Manajemen Pendidikan Islam). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial* 3(1), 451-464. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.1047>
- Oupen, S. M., Agung, A. A. G., & Yudana, I. M. (2020). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional Guru SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia* 11(1), 32-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/japi.v11i1.3167>
- Prasetyo, W. H., & Sumardjoko, B. (2021). Pentingnya Aspek-Aspek Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Inspirasi Pendidikan* 11(1), 41-50.
- Pratiwi, L. C., Prihatin, T., & Raharjo, T. J. (2023). Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Lensa Pendas* 8(2), 217-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.33222/jlp.v8i2.3204>
- Prayoga, S., & Yuniati, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Mataram. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran* 5(1), 54-60. <https://doi.org/https://doi.org/10.33394/jk.v5i1.1394>

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36, 717-731. <https://doi.org/https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Purwoko, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 6(2), 150-162. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/amp.v6i2.8467>
- Ramadhan, M. (2021). *Metode Penelitian*. Cipta Media Nusantara. Surabaya.
- Ritonga, B. (2020). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di MAN 2 Model. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial* 6(2), 246-256.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rohaeni, N. (2023). *Model Kepemimpinan Transformasional Cisma Bagi Kepala Sekolah*. Indonesia Emas Group. Bandung.
- Rohani, I., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Sembawa. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(3), 1883-1894. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v4i2.631>
- Rorimpandey, W. H. (2020). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar*. Ahlimedia Book.
- Rosnani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 3(1), 1-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i1.5243>
- Sancoko, C. H., & Sugiarti, R. (2022). Kinerja Guru Dan Faktor Yang Mempengaruhinya. *Jurnal Pendidikan Rokania*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.37728/jpr.v7i1.486>
- Sari, A. P., Ahmad, S., & Harris, H. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jambura Journal of Educational Management*, 97-113. <https://doi.org/https://doi.org/10.37411/jjem.v2i2.642>
- Sarwono, J. (2014). *Path Analysis dengan SPSS*. Elex Media Komputindo. Jakarta.

- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (1990). *Organizational Culture Assessment Questionnaire*. Marshall Sashkin.
- Setyawan, F. E. B. (2017). *Pengantar Metodologi Penelitian:(Statistika Praktis)*. Zifatama Jawara. Sidoarjo.
- Siregar, I. M. P., Fauza, H., & Syukri, M. (2021). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di SMP Negeri 22 Medan. *Jurnal Fadillah: Manajemen Pendidikan Islam Umum* 1(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.31602/jmpd.v1i1.5050>
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan, Kediri). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(2).
- Sodikin, H., Sukandar, A., & Setiawan, M. (2022). Manajemen Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru dalam Upaya Meningkatkan Mutu Proses Pembelajaran PAI. *Edukasi: Journal of Educational Research* 2(1), 68-87. <https://doi.org/https://doi.org/10.57032/edukasi.v2i1.120>
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*. Alfabeta, Bandung.
- Suhada, M. M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Lingkungan Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MI Islamiyah Wareng, Butuh, Purworejo, Jawa Tengah. *IBTIDA-Jurnal Kajian Pendidikan Dasar* 1(1), 67-89. <https://doi.org/https://doi.org/10.33507/ibtida.v1i1.194>
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish. Yogyakarta.
- Sulfemi, W. B. (2019). Kemampuan Pedagogik Guru. *Prosiding Seminar Nasional STKIP Muhammadiyah Bogor VOL. 1 No. 1*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31227/osf.io/wnc47>
- Supandi, S. R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan* 11(1), 113-128. <https://doi.org/https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i1.682>
- Suryabrata, S. (2006). *Metodologi Penelitian*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Susiani, I. R., & Abadih, N. D. (2021). Kualitas Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Indonesia. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 8(2), 292-298.
- Taufik, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, 3(01).



- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Universitas Brawijaya Press. Malang.
- Wahyuni, S., Isjoni, I., & Azhar, A. (2022). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Guru terhadap Kinerja Guru SDN Se-Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir. *Primary: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar* 11(4), 1238-1248. <https://doi.org/https://doi.org/10.33578/jpfkip.v11i4.8613>
- Widyarsono, E., & Mariah, S. (2019). Kontribusi Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah, Kesejahteraan Guru dan Fanatisme Profesi Terhadap Kinerja Guru Swasta. *Jurnal Kebijakan Dan Pengembangan Pendidikan (JKPP)*, 1(1), 39–43. <https://doi.org/10.30738/jkpp.v1i1.3321>.
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 9(1), 54-63. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>