



## Pengaruh Kepemimpinan *Transformational* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Mediasi Kepuasan Kerja di SD Strada Cabang Jakarta Pusat-Barat-Selatan

Angela Nining Yulianingsih<sup>1</sup>, Ardi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Jurusan Pendidikan, Universitas Pelita Harapan, Jakarta, Indonesia

E-mail: [angelyulianingsih@gmail.com](mailto:angelyulianingsih@gmail.com), [ardi.kho@lecturer.uph.edu](mailto:ardi.kho@lecturer.uph.edu)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2022-08-11 Revised: 2022-09-22 Published: 2022-10-01  <b>Keywords:</b> <i>Transformational Leadership; Organizational Culture; Job Satisfaction; Teacher Performance.</i>	The pandemic has had an impact on the world of education, especially on the teacher's performance. This study aims to analyze the effect of transformational leadership, organizational culture on teacher performance through job satisfaction as a mediating variable during the pandemic. The approach used in this research is quantitative, PLS-SEM (Partial Least Square-Structural Equation Modeling) with data collection using a questionnaire. This research was conducted at SD Strada Cabang Jakarta Pusat Barat Selatan, with a total population of 100 teachers, data processing using SmartPLS version 3.2.9. The results showed that leadership style and organizational culture had a positive influence on job satisfaction. The job satisfaction as a mediating in the relationship between transformational leadership and teacher performance and between organizational culture and teacher performance during the pandemic.
Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2022-08-11 Direvisi: 2022-09-22 Dipublikasi: 2022-10-01  <b>Kata kunci:</b> <i>Kepemimpinan Transformational; Budaya Organisasi; Kepuasan Kerja; Kinerja Guru.</i>	Pandemi membawa dampak dalam dunia pendidikan, terutama kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformational, budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di masa pandemi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif PLS-SEM (Partial Least Square-Structural Equation Modeling) dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Penelitian ini dilakukan di SD Strada Cabang Jakarta Pusat Barat Selatan, dengan responden seluruh populasi sebanyak 100 guru, pengolahan data menggunakan SmartPLS versi 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi antara hubungan kepemimpinan transformational dengan kinerja guru dan antara budaya organisasi dengan kinerja guru di masa pandemi.

### I. PENDAHULUAN

Keadaan darurat nasional yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia yang disebabkan oleh Covid-19 mengharuskan proses belajar mengajar dilakukan secara daring (virtual) dan dilaksanakan di rumah. Pemberlakuan sekolah daring mulai dari SD, SMP, SMA hingga universitas pun terpaksa harus dan wajib dilakukan. Sekolah daring atau dikenal juga dengan istilah PJJ (Pembelajaran Jarak Jauh) atau BDR (Belajar dari Rumah) merupakan jalan terbaik untuk keberlangsungan proses pendidikan. Menurut Miarso (2011, 269) sistem pendidikan jarak jauh sebenarnya bukan merupakan sesuatu yang baru di Indonesia maupun di dunia, hal yang baru yaitu perhatian yang semakin besar terhadap sistem pendidikan itu sebagai suatu alternatif potensial dalam pembangunan pendidikan di era globalisasi yang dipicu oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, peserta didik dapat memperoleh pendidikan kapanpun dan di manapun

mereka berada dengan bimbingan dan binaan orang tua atau guru, sekolah merupakan lembaga pendidikan formal di mana yang memberikan pengajaran adalah guru. Guru berperan sebagai pelaksana berbagai macam program pendidikan melalui kegiatan pembelajaran. Sehingga berhasil dan berkualitasnya program-program pendidikan yang dirancang oleh penentu kebijakan pendidikan, salah satunya akan sangat tergantung kepada kinerja dan profesionalitas para guru.

Guru sebagai pelaku pendidikan dituntut untuk mampu menyesuaikan diri terhadap segala perubahan yang ada, selain keterbatasan sarana prasarana, kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi juga menjadi kendala dalam pembelajaran daring, masalah ini tentunya berdampak pada kinerja guru dalam menjalankan tugas utamanya yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didiknya. Kualitas proses pendidikan

dalam hal ini kinerja guru sangat menentukan kualitas hasil pendidikan. Dari beberapa penelitian terdahulu, ada beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain: kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, lingkungan kerja, motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja. Guru harus mampu menggunakan IT dan membuat model pembelajaran yang sesuai dan menarik untuk pembelajaran jarak jauh, maka terlebih dahulu pemimpinnya atau kepala sekolah harus mampu memberikan contoh dan memotivasi gurunya agar mampu menciptakan pembelajaran yang menarik. Budaya organisasi di masa pandemi juga mengalami perubahan akibat dampak pandemi, kebiasaan-kebiasaan baru di masa pandemi mempengaruhi budaya yang ada dalam organisasi sehingga mempengaruhi juga kinerja guru, selain kepemimpinan Transformational dan budaya organisasi, kepuasan kerja juga sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Yamin dan Maisah (2012, 56) kepuasan kerja adalah sesuatu yang perlu diperhatikan oleh semua organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh faktor manusia di dalam organisasi, orang menemukan kepuasan hidup melalui pekerjaan dan kegiatan non-kerja, dan berusaha untuk mencapai kepuasan hidup melalui pekerjaan itu sendiri dan kegiatan non-kerja, kepuasan kerja guru mempengaruhi kualitas penyelesaian tugas dan akhirnya sampai tujuan sekolah tercapai. Perkumpulan Strada merupakan sebuah organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, tahun 2024 Perkumpulan Strada genap berusia 100 tahun, pencapaian ini tentu bukanlah hal yang mudah untuk tetap bertahan dan tetap eksis di dunia pendidikan. Salah satu faktor pendukung pencapaian ini adalah sumber daya manusianya yaitu guru dan karyawan karena kinerja dan loyalitas guru maka Perkumpulan Strada terus berkembang, Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) terhadap kinerja guru di masa pandemi khususnya di SD Strada Cabang Jakarta Pusat Barat Selatan (JPBS) mengalami penurunan. Walaupun tidak mengalami penurunan yang besar, tetapi Perkumpulan Strada tentunya memiliki harapan yang tinggi agar indeks kepuasan pelanggan terhadap kinerja guru dan karyawan mencapai nilai yang maksimal, penyebab menurunnya IKP perlu dicari dan di evaluasi agar ke depannya IKP dapat meningkat, pada saat ini dampak pandemi merupakan salah satu penyebab menurunnya IKP terhadap kinerja

guru. Berdasarkan fenomena dari uraian di atas, maka fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformational dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja di SD Strada Cabang Jakarta Pusat Barat Selatan (JPBS).

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menurut Sugiyono (2016, 8) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, dalam penelitian kuantitatif/positivistic yang dilandasi pada suatu asumsi bahwa suatu gejala itu dapat diklasifikasikan, dan hubungan gejala bersifat kausal (sebab akibat), maka penelitian dapat dilakukan dengan memfokuskan kepada beberapa variabel saja. Pola hubungan antara variabel yang akan diteliti tersebut selanjutnya disebut sebagai paradigma penelitian (Sugiyono 2016, 42). Penelitian ini menggunakan paradigma jalur, karena terdapat variabel yang berfungsi sebagai jalur antara yang disebut dengan variabel mediasi, variabel mediasi ini digunakan untuk mengetahui apakah untuk mencapai sasaran akhir harus melewati variabel mediasi terlebih dahulu atau bisa langsung ke sasaran akhir, dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yang terdiri dari dua variabel independen yaitu kepemimpinan transformational (KT) dan budaya organisasi (BO), satu variabel intervening/mediasi yaitu kepuasan kerja (KK), dan satu variabel dependen yaitu kinerja guru.

### 1. Objek Penelitian

Penelitian akan dilakukan di lima Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang JPBS (Jakarta Pusat, Barat, dan Selatan). Waktu penelitian dimulai bulan Januari 2022. Objek penelitian adalah semua guru SD Strada Cabang JPBS yang berjumlah 100 orang.

### 2. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sinambela (2021, 183) data adalah keterangan tentang suatu objek dalam bentuk angka dan informasi yang dapat dijadikan dasar suatu kajian untuk menarik kesimpulan. Pada penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data dengan menggunakan metode survei.

### 3. Alat Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data dengan menggunakan

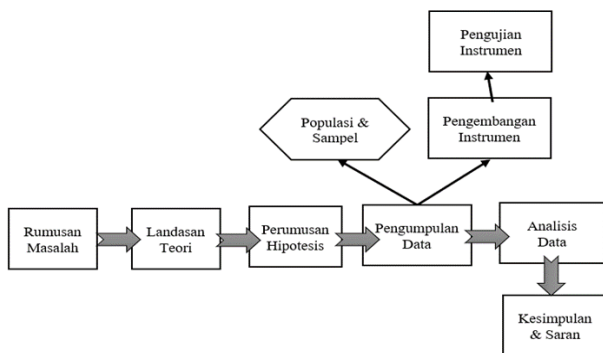
metode survei menggunakan alat ukur berupa kuesioner. Kuesioner atau disebut juga angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono 2016, 142), peneliti melakukan survei melalui Google Form.

4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah PLS-SEM (Structural Equation Model-Partial Least Square) dengan SmartPLS 3.2.9. Proses analisis dengan model SEM terdiri dari dua tahap utama, yaitu validasi model pengukuran (outer model) dan pengujian model struktural (inner model), dalam penelitian ini dilakukan analisis jalur.

5. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dilakukan sebagai langkah untuk mencapai tujuan penelitian dan mendapatkan hasil yang maksimal dalam proses penelitian, prosedur penelitian diuraikan sebagai berikut:



**Gambar 1.** Prosedur Penelitian  
Sumber: Sugiyono (2016, 30)

Proses penelitian yang dilakukan dibagi dalam tiga tahapan yaitu persiapan, pelaksanaan, pengolahan, dan analisis data. Penelitian ini dimulai dengan melakukan identifikasi masalah di tempat penelitian, kemudian membatasi dan merumuskan masalah yang hendak diteliti, setelah itu peneliti melakukan kajian literatur terhadap setiap variabel penelitian yang akan digunakan sebagai landasan teori untuk menjawab rumusan masalah. Kemudian membuat hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap hipotesis, langkah berikutnya yang dilakukan ialah merancang instrumen penelitian untuk dapat mengumpulkan data-data penelitian yang dibutuhkan selama penelitian, instrumen penelitian ini disusun berdasarkan kajian literatur yang sudah dilakukan. Setelah semua tahap persiapan selesai, peneliti mengajukan izin

penelitian kepada Direktur Perkumpulan Strada agar peneliti dapat melakukan penelitian di lima SD Strada yang berada di wilayah Jakarta Pusat, Barat, dan Selatan. Peneliti melakukan pengambilan data menggunakan kuesioner dengan menyebarkannya kepada seluruh responden yang sudah ditentukan dari semula, setelah data terkumpul, peneliti akan melakukan pengolahan data dengan menggunakan Smart PLS (Partial Least Squares). Aplikasi SmartPLS ini digunakan untuk melihat pengaruh antar variabel yang diteliti dalam penelitian yaitu menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformational dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformational dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, kepemimpinan transformational dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui variabel mediasi kepuasan kerja.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan cara membagikan kuesioner ke seluruh anggota populasi yaitu guru di Sekolah Dasar Strada Cabang JPBS yang berjumlah 100 orang. Terdapat 28 item kuesioner yang dibagikan dengan tingkat pengembalian 100%. Responden dalam penelitian ini digolongkan berdasarkan unit tempat bekerja, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Responden dalam penelitian ini berasal dari lima Sekolah Dasar Strada Cabang JPBS, tepatnya di wilayah Jakarta Pusat ada dua sekolah, wilayah Barat ada satu sekolah, dan wilayah selatan ada dua sekolah. Jumlah responden yang berasal dari SD Strada Vanlith adalah 17 orang; SD Strada Pejompongan adalah 6 orang; SD Strada Bina Mulia I adalah 25 orang; SD Strada Bhakti Utama adalah 21 orang; dan Strada Wiyatasana adalah 31 orang, jadi total semua responden adalah 100 responden. Berdasarkan jenis kelamin, dari data 100 responden yang masuk responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 21 orang dan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 79 orang. Berdasarkan usia, responden dikelompokkan ke dalam empat kategori yaitu responden yang rentang usianya 20-29 tahun, 30-39 tahun, 40-49 tahun, dan di atas 50 tahun.

Data responden yang masuk berdasarkan pendidikan terakhir, dari data yang masuk satu orang masih berijazah diploma, 97 orang berijazah strata 1, dan dua orang berijazah strata 2 penggolongan responden berdasarkan masa kerjanya dibagi ke dalam lima kategori yaitu: masa kerja guru < 5 tahun; 5-10 tahun; 11-15

tahun; 16-20 tahun; dan > 20 tahun. Dari 100 orang responden dalam penelitian ini, terdapat 35 orang yang memiliki masa kerja kurang dari lima tahun; 16 orang yang memiliki masa kerja 5-10 tahun; 15 orang yang memiliki masa kerja 11-15 tahun; 10 orang yang memiliki masa kerja 16-20 tahun; dan 24 orang lebih dari 20 tahun.

### 1. Uji Outer Model

Uji model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengukur hubungan antara variabel/konstruk dengan indikator penelitian, menguji validitas dan reliabilitas indikator konstruk, di dalam model pengukuran, dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan uji validitas konvergen dan diskriminan, sedangkan uji reliabilitas digunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*.

### 2. Uji Validitas Konvergen

Penelitian ini menggunakan empat variabel, 18 dimensi, 28 indikator, dan 28 butir item pernyataan, setelah semua data responden masuk, data tersebut diolah dan dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Validitas konvergen diuji pada level indikator dan peubah laten dan validitas konvergen pada level indikator disebut dengan reabilitas indikator (Santosa 2018, 158). Uji validitas konvergen dilakukan dengan dua cara. Pertama, dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE harus di atas 0,50. Kedua, dengan melihat nilai *loading factor*, idealnya nilai *loading factor* harus di atas 0,70. Akan tetapi butir pernyataan yang nilai *loading factor* diantara 0,60-0,70 dapat dipertahankan dan dinyatakan valid jika nilai AVE sudah di atas 0,50 (Ghozali & Latan 2015, 74).

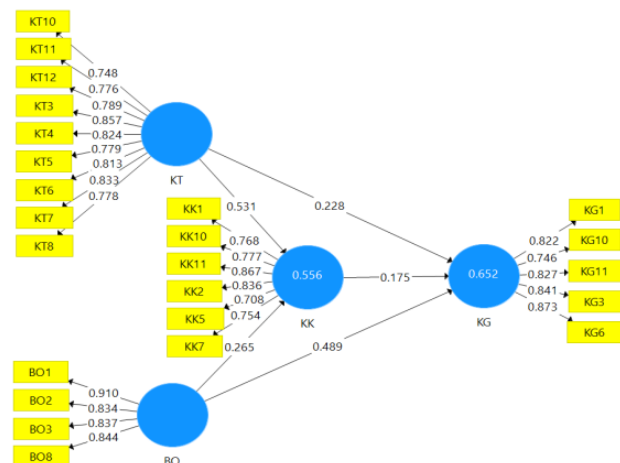
**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas Konvergen dengan AVE

Variabel	(AVE)
KK	0.641
BO	0.735
KT	0.619
KG	0.677

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen di atas, maka disimpulkan bahwa penelitian ini telah memenuhi prasyarat uji validitas konvergen karena nilai AVE di atas 0,5 untuk setiap variabel. Model hasil uji validitas konvergen yang dilakukan dengan perangkat

lunak *SmartPLS* dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



**Gambar 2.** Model Hasil Uji Konvergen  
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

### 3. Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk melihat pembeda dari tiap konstruk yang diukur. Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* dari setiap variabel harus di atas 0,70, selain itu, uji validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar variabel dalam penelitian tersebut.

**Tabel 2.** Nilai AVE dan Nilai Kuadrat AVE

Variabel	Nilai AVE	Nilai Kuadrat AVE
KT	0.641	0.800
BO	0.735	0.857
KK	0.619	0.787
KG	0.677	0.823

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel nilai AVE dan nilai akar kuadrat AVE di atas, maka uji validitas diskriminan model penelitian dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 3.** Hasil Uji Validitas Diskriminan  
*Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	KT	BO	KK	KG
KT	<b>0.800</b>			
BO	0.723	<b>0.857</b>		
KK	0.723	0.649	<b>0.787</b>	
KG	0.708	0.768	0.657	<b>0.823</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel 3 maka dapat dilihat bahwa akar kuadrat AVE dari setiap variabel memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar-variabel, oleh

karena itu, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian yang dilakukan telah memenuhi persyaratan uji validitas diskriminan.

#### 4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* dinyatakan baik jika lebih besar dari 0,7, berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

**Tabel 4.** Hasil Uji Reliabilitas dengan *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
KT	0.930	0.941
KO	0.879	0.917
KK	0.876	0.907
KG	0.880	0.913

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* untuk semua variabel penelitian adalah di atas 0,70, maka dari uji hasil olah data di atas dapat disimpulkan variabel Kepemimpinan *Transformational*, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

#### 5. Uji Inner Model

Uji *inner model* atau uji model struktural bertujuan untuk memperkirakan hubungan antar konstruk di dalam model penelitian, evaluasi model struktural bisa dilakukan ketika evaluasi model pengukuran menunjukkan hasil yang bagus, yakni terpenuhinya konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas determinan untuk konstruk dengan indikator reflektif, atau terpenuhinya validitas konvergen, tidak ada persoalan dengan kolinearitas, dan signifikansi dari outer weight terpenuhi untuk indikator formatif. Dalam penelitian ini, untuk uji inner model akan dilakukan dengan mencari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), *R-Square* dan *path coefficient*.

#### 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Menurut Ghazali dan Latan (2015, 78) mengadopsi Chin (1998) Hair *et al.* (2011), Henseler *et al.* (2009) untuk nilai VIF direkomendasikan  $< 10$  atau  $< 5$  dan nilai Tolerance  $> 0.10$  atau  $0.20$ .

**Tabel 5.** Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	KK	KG
KT	2.093	2.729
BO	2.093	2.252
KK		2.252
KG		

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dengan melihat hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.10, maka hubungan antar variabel bebas tidak terjadi atau dengan kata lain tidak terjadi multikolinearitas.

#### 7. Uji Koefisien Determinasi

Perubahan nilai *R-Squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai *R-Squares* 0.75, 0.5, dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah.

**Tabel 6.** Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R-Squares
KK	0.556
KG	0.652

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai *R-square* untuk variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,56. Variabel kepuasan kerja merupakan variabel endogen bagi kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi. Oleh karena itu, berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi adalah sebesar 0,56 atau 56% dan selebihnya, yakni 44% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk di dalam penelitian. Kontribusi variabel kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah moderat. Nilai *R-square* untuk variabel kinerja guru sebesar 0,65 atau 65%, artinya variabel kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 65% terhadap kinerja guru sedangkan 35% berasal dari variabel lain yang tidak termasuk di dalam penelitian.

#### 8. Uji Hipotesis

Berikut ini adalah besarnya koefisien jalur (*path coefficient*) berdasarkan pengolahan data melalui SmartPLS.

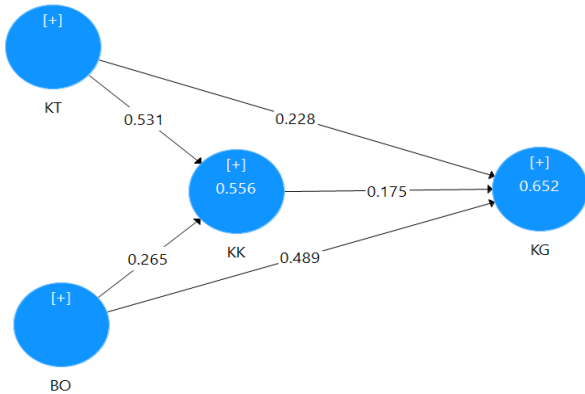


**Tabel 7. Path Coefficient**

Jalur	Path Coefficient
KT → KK	0.531
BO → KK	0.265
KT → KG	0.228
BO → KG	0.489
KK → KG	0.175

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Model uji koefisien jalur digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3. Model Uji Koefisien Jalur**  
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan pengolahan data nilai *path coefficient* di atas, maka persamaan struktural dapat dipaparkan sebagai berikut:

$$KK = 0,531KT + 0,265BO + 0,444$$

$$KG = 0,228KT + 0,489BO + 0,348$$

Keterangan:

KK: Kepuasan Kerja

KT: Kepemimpinan Transformational

BO: Budaya Organisasi

KG: Kinerja Guru

Di bawah ini dapat disimpulkan hasil uji hipotesis yang disajikan pada tabel 8.

**Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis dengan Path Coefficient**

Jalur	Hipotesis	Path Coefficient	Hasil
KT → KK	H1	0.531	didukung
BO → KK	H2	0.265	didukung
KT → KG	H3	0.228	didukung
BO → KG	H4	0.489	didukung
KK → KG	H5	0.175	didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Tabel 9 di bawah ini menampilkan hasil uji koefisien jalur tidak langsung.

**Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis dengan Indirect Effects**

Jalur	Hipotesis	Indirect Effect	Keterangan
KT → KK → KG	H6	$H1 \times H5 = 0.531 \times 0.175 = 0.093$	Lebih kecil dari direct effect KT → KG (0.228)
BO → KK → KG	H7	$H2 \times H5 = 0.265 \times 0.175 = 0.046$	Lebih kecil dari direct effect BO → KG (0.489)

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 9 dapat disimpulkan kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi memiliki pengaruh langsung lebih besar terhadap kinerja guru, jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui variabel kepuasan kerja, dengan kata lain kepuasan kerja tidak berperan besar dalam meningkatkan kinerja guru.

## 9. Hasil Analisis

a) Hipotesis 1: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan *transformational* terhadap kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS

Pengujian statistik pada variabel KT dan KK adalah sebagai berikut. Nilai  $p$  value sebesar 0,531. Ini artinya  $p > 0$ , nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa pengaruhnya positif, dengan demikian hipotesis (H0) ditolak, hal ini berarti kepemimpinan *transformational* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

b) Hipotesis 2: Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS

Pengujian statistik pada variabel BO dan KK adalah sebagai berikut. Nilai  $p$  value sebesar 0.265. Ini artinya  $p > 0$ . Nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa pengaruhnya positif, dengan demikian hipotesis (H0) ditolak, hal ini berarti budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

c) Hipotesis 3: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS

Pengujian statistik pada variabel KT dan KG adalah sebagai berikut. Nilai  $p$  value sebesar 0,228. Ini artinya  $p > 0$ . Nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa pengaruhnya positif. Dengan demikian

hipotesis (H0) ditolak, hal ini berarti kepemimpinan *transformational* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

- d) Hipotesis 4: Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS

Pengujian statistik pada variabel BO dan KG adalah sebagai berikut. Nilai  $p$  value sebesar 0,228 atau. Ini artinya  $p > 0$ . Nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa pengaruhnya positif, dengan demikian hipotesis (H0) ditolak. Hal ini berarti budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

- e) Hipotesis 5: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS

Pengujian statistik pada variabel KK dan KG adalah sebagai berikut. Nilai  $p$  value sebesar 0,228. Ini artinya  $p > 0$ . Nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa pengaruhnya positif, dengan demikian hipotesis (H0) ditolak. Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

- f) Hipotesis 6: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja guru melalui mediasi kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS

Mengacu pada hasil uji hipotesis ke-6, ditunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,093 untuk variabel kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja. Hasil tersebut memaparkan hasil yang positif dan lebih besar dari 0, dan lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja guru yang bernilai 0,228, kesimpulan yang dapat ditarik melalui hasil pengujian hipotesis di atas adalah bahwa hubungan tidak langsung antara kepemimpinan *transformational* dengan kinerja guru yang dimediasi kepuasan kerja memiliki pengaruh positif lebih kecil jika dibandingkan dengan hubungan langsungnya. Dengan demikian kinerja guru akan meningkat jika guru memiliki kepemimpinan *transformational* yang baik dan akan semakin baik 9,3% jika guru memiliki kepuasan kerja yang baik.

- g) Hipotesis 7: Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui mediasi kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS

Mengacu pada hasil uji hipotesis ke-7, ditunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,046 untuk variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja, hasil tersebut memaparkan hasil yang positif dan lebih besar dari 0, dan lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja guru yang bernilai 0,489. Kesimpulan yang dapat ditarik melalui hasil pengujian hipotesis di atas adalah bahwa hubungan tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja guru yang dimediasi kepuasan kerja memiliki pengaruh positif lebih kecil jika dibandingkan dengan hubungan langsungnya, dengan demikian kinerja guru akan meningkat jika guru memiliki budaya organisasi yang kuat dan akan semakin baik 4,6% jika guru memiliki kepuasan kerja yang baik.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja guru, maka terdapat beberapa poin kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan *transformational* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *transformational* yang dilakukan oleh pemimpin di SD Strada Cabang JPBS memengaruhi kepuasan kerja para guru. Pengaruh kepemimpinan *transformational* merupakan pengaruh paling besar dibandingkan dengan variabel lain dalam penelitian ini yaitu sebesar 53%. Dengan meningkatnya kepemimpinan *transformational* akan meningkatkan kepuasan kerja para guru. Hal ini berarti bahwa terdapat efek kausal di mana perbaikan pada gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 27%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kondusif di SD Strada Cabang JPBS dapat

memengaruhi kepuasan kerja yang dihasilkan oleh para guru. budaya organisasi yang kondusif dan saling mendukung pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja para guru. Hal ini berarti bahwa terdapat efek kausal di mana peningkatan pada budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja para guru di SD Strada Cabang JPBS.

3. Kepemimpinan *transformational* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru yaitu sebesar 23%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan *transformational* dapat memengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh para guru. Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, mampu menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada pengikutnya dapat mempengaruhi kinerja para guru. Hal ini berarti bahwa terdapat efek kausal di mana meningkatnya gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS.
4. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru yaitu sebesar 49%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang ada di SD Strada Cabang JPBS dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan para guru. Budaya yang ada di tempat kerja seperti aturan, norma-norma, dan nilai-nilai memberikan dampak bagi kinerja guru.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 18%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja para guru di SD Strada Cabang JPBS dapat mempengaruhi kinerja guru walaupun tidak besar. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan para guru akan meningkatkan kinerja para guru di SD Strada Cabang JPBS.
6. Kepemimpinan *transformational* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dengan nilai koefisien jalur 0,093. Dengan demikian variabel kerja dapat memediasi antara kepemimpinan *transformational* dengan kinerja guru. Tetapi pengaruh langsung kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja guru masih jauh lebih besar daripada pengaruh tidak langsung.
7. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 0,046

melalui variabel mediasi kepuasan kerja, dengan demikian variabel kepuasan kerja dapat memediasi antara budaya organisasi dengan kinerja guru. Sama halnya dengan hipotesis enam, pada hipotesis tujuh pun di mana pengaruh langsung nilainya lebih besar.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dan berdasarkan proses yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa saran bagi penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen, yaitu kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi, serta satu variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja guru dengan tujuh hipotesis. Penelitian selanjutnya bisa menambahkan variabel independennya dan menggunakan variabel lain untuk mediasinya sehingga bisa menambah hipotesis penelitiannya.
2. Pernyataan-pernyataan yang dikembangkan dari dimensi, indikator, dan teori yang ada setelah dilakukan pengujian dari 42 pernyataan yang valid hanya 24 pernyataan. Penelitian selanjutnya bisa dikembangkan lagi dengan membuat pernyataan lebih banyak yang bisa mengukur variabel-variabel yang digunakan.
3. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif untuk melihat pengaruh variabel dengan menggunakan kuesioner. Dapat dipertimbangkan untuk melakukan penelitian kualitatif sehingga dapat memperkaya dan memperdalam hasil penelitian. Perolehan data bisa juga dengan wawancara dan observasi.
4. Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi untuk penelitian lain yang terkait dengan variabel penelitian ini, di samping memberikan pengetahuan yang lebih luas, dan menjadi bahan bacaan yang bermanfaat bagi pembaca.

## DAFTAR RUJUKAN

Arnold, John, Joanne Silvester, Fiona Patterson, Ivan Robertson, Cary Cooper, and Bernard Burnes. 2005. *Work Psychology – Understanding Human Behaviour in the Workplace*-Prentice Hall/Financial Times (2009). Fourth edi. England: Pearson Education.

Barnawi, and Mohammad Arifin. 2012. *Kinerja*



- Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. 2005. *Transformational Leadership: Second Edition*. *Transformational Leadership: Second Edition*. Second Edi. London: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Champoux, Joseph E. 2017. *Organizational Behavior*. Fifth Edit. New york: Rutledge.
- Colquitt, Jason, J. A. Lepine, and M. J. Wesson. 2014. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. Fourth edi. New york: McGraw-Hill.
- Ghozali, Imam, and Hengky Latan. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. 2nd ed. Semarang: Badan Penerbit-Undip.
- Kurniawan, Asep. 2018. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Pertama. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- McShane, Steven L., and Mary Ann Von. Glinow. 2010. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. Fifth edit. New York: McGraw-Hill.
- Miarso, Yusufhadi. 2011. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Kedua. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Michael Z. Hackman, Craig E. Johnson. 2018. *Leadership A Communication Perspective*. Seventh Ed. USA: Waveland Press, Inc.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2017. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2017. *Organizational Behavior, Seventeenth Edition, Global Edition*. Edited by Stephanie Wall. *Pearson Education Limited*. 17th editi. England: Pearson Education.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Suharsaputra, Uhar. 2016. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Edited by Nurul Falah Atif. Satu. Bandung: PT Refika Aditama.
- Supardi. 2013. *Kinerja Guru*. 1st ed. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yamin, Martinis, and Maisah. 2012. *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Referensi.