

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DI GLOBAL PRESTASI SCHOOL BEKASI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Nelli Tambunan¹, Niko Sudibjo²

¹Global Prestasi School Bekasi, ²Universitas Pelita Harapan

Alamat e-mail: [1nellytambunan97@gmail.com](mailto:nellytambunan97@gmail.com), [2niko.sudibjo@uph.edu](mailto:niko.sudibjo@uph.edu),

ABSTRACT

Teachers are not only required to have professional competence, but also to apply these competencies in performance supported by transformational leadership, organizational culture, and job satisfaction. This study aims to analyze the effect of transformational leadership and organizational culture on teacher performance at Global Prestasi School Bekasi through job satisfaction as a mediating variabel. The subjects of the study were a population of 62 teachers from elementary to high school levels at Global Prestasi School, Bekasi, with a quantitative approach through survey design. Data was collected using a standardized questionnaire and analyzed using the Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM) method. The results of the study indicate that transformational leadership and organizational culture positively influence job satisfaction. Job satisfaction has been shown to have a significant direct effect on teacher performance. However, transformational leadership and organizational culture have not provided a significant direct effect on teacher performance, but rather through the mediation of job satisfaction. This study shows the importance of job satisfaction as a key factor in improving teacher performance. In addition, the results of this study provide important implications for school management, especially in strengthening transformational leadership and a supportive organizational culture. Thus, schools can create a conducive work environment to improve teacher satisfaction and performance.

Keywords: Transformational leadership, organizational culture, teacher performance, job satisfaction

ABSTRAK

Guru tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi profesional, tetapi juga menerapkan kompetensi tersebut dalam kinerja yang didukung oleh *transformational leadership*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di Global Prestasi School Bekasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Subjek penelitian adalah populasi 62 guru dari jenjang SD hingga SMA di Global Prestasi School, Bekasi, dengan pendekatan kuantitatif melalui desain survei. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terstandar dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square Structural*

Equation Model (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership dan budaya organisasi secara positif memengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru. Namun, *transformational leadership* dan budaya organisasi belum memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru, melainkan melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini memperlihatkan pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja guru. Selain itu, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting untuk pengelolaan sekolah, khususnya dalam memperkuat *transformational leadership* dan budaya organisasi yang mendukung. Dengan demikian, sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja guru.

Kata Kunci: *Transformational leadership*, budaya organisasi, kinerja guru, kepuasan kerja

A. Pendahuluan

Tuntutan terhadap pendidikan berkualitas tinggi terus meningkat di masyarakat. Hal ini menyebabkan lembaga pendidikan, termasuk sekolah-sekolah di Indonesia, harus memiliki visi dan misi yang berpandangan jauh ke depan, sejalan dengan perkembangan zaman dan berlandaskan pada nilai-nilai Pancasila dan UUD 1945. Dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, ditegaskan bahwa pendidikan nasional harus berakar pada budaya nasional dan tanggap terhadap perubahan zaman. Menurut data PISA 2022, Indonesia mengalami penurunan rata-rata pada setiap bidang meskipun secara peringkat mengalami kenaikan. Saat ini Indonesia berada peringkat ke-69

dari 81 negara peserta. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan capaian akademik siswa di tingkat Internasional.

Pendidikan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan fasilitas pendidikan, tetapi juga oleh kinerja guru sebagai agen utama dalam proses pembelajaran. Kinerja guru sangat penting dalam menentukan kualitas pendidikan di sekolah. Meskipun kurikulum dan sarana pendidikan berperan, guru sebagai agen utama pembelajaran sangat berpengaruh. Kompetensi guru yang baik meningkatkan kualitas pembelajaran dan prestasi siswa baik dalam kurikuler maupun ekstrakurikuler (Sulastri, Fitria, &

Martha, 2020, 258). Namun, kinerja mereka juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi di sekolah. Kepemimpinan transformasional mendorong guru mencapai potensi terbaik dengan menjadi teladan, memberi inspirasi, perhatian individu, dan motivasi untuk meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja (Anggraeni & Santosa, 2013). Selain pencapaian target, gaya kepemimpinan ini juga berfokus pada pengembangan guru melalui pelatihan, mentoring, dan program profesional (Iskandar, 2012). Kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional diharapkan menciptakan budaya organisasi yang kondusif, mendukung kolaborasi, inovasi, dan pengembangan profesional guru (Sari, Ahmad, & Harris, 2021, 97).

Kinerja guru mencerminkan kemampuan, perilaku, dan hasil kerja guru dalam menjalankan tugasnya sesuai tanggung jawabnya di sekolah (Lailatussaadah, 2015; Akbar & Maniyati, 2019). Menurut Supardi (2013) yang dikutip dalam Setiyadi & Rosalina (2021) menyatakan kinerja ini mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dalam proses

pembelajaran, dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi pribadi. Robbins & Judge (2003) menekankan bahwa kinerja berkaitan dengan usaha individu untuk mencapai hasil yang dihargai. Sebagai agen pembelajaran, guru harus memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian untuk memfasilitasi pembelajaran yang efektif. Indikator utama kinerja guru meliputi kompetensi pedagogik, penguasaan materi, kompetensi sosial, kepribadian, dan manajemen kelas.

Ali et al. (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan asumsi bersama yang membentuk perilaku karyawan di tempat kerja, memengaruhi kualitas serta kuantitas kerja. Budaya ini terdiri dari artefak, nilai, dan asumsi dasar yang membimbing adaptasi serta interaksi dalam organisasi (Ran, 2017). Mangkunegara (2013) yang dikutip dalam Rifa'i (2020) menekankan bahwa budaya kerja menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal dan integrasi internal. Warrick et al. (2016) yang dikutip dalam Aggarwal (2024) menyoroti

bahwa budaya organisasi menentukan lingkungan kerja, mempengaruhi tindakan dan pemikiran individu. Rifa'i (2020) mengidentifikasi lima faktor utama yang mempengaruhi budaya kerja, yaitu tanggung jawab, inovasi, orientasi hasil, pengetahuan, dan sistem kerja. Dengan memahami budaya organisasi, perusahaan dapat mengarahkan perilaku karyawan untuk meningkatkan efektivitas kerja. Indikator utama budaya organisasi meliputi nilai keyakinan, adaptabilitas, komunikasi transparan, kreativitas, dan keterlibatan kerja.

Penelitian oleh Sari, Ahmad, dan Harris (2021, 97) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0.874, yang berarti 87,4% kinerja guru dipengaruhi oleh budaya organisasi, sementara 12,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi, dengan setiap institusi memiliki karakteristik budaya yang khas. Oleh karena itu, peningkatan kualitas budaya organisasi di sekolah dapat memberikan dampak yang signifikan

terhadap peningkatan kinerja guru (Sari, Ahmad, & Harris, 2021).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah atau pemimpin institusi pendidikan, serta budaya kerja di sekitarnya, dapat berdampak besar pada kualitas pengajaran yang diberikan guru. Kepemimpinan memiliki peran dalam membangun organisasi dan membentuk budaya kerja. Produktivitas organisasi, termasuk kinerja guru, dapat tercapai apabila didukung oleh budaya organisasi yang kuat dan lingkungan kerja yang kondusif (Manik & Bustomi, 2011, 97).

Transformational leadership menekankan inspirasi, motivasi, kolaborasi, dan keadilan dalam menciptakan perubahan positif di organisasi (Pham et al., 2024). Bass & Avolio (1993) dikutip dalam Ran (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan ini terdiri dari empat aspek utama: pengaruh ideal (keteladanan dan visi), motivasi inspirasional (harapan tinggi dan tujuan bersama), stimulasi intelektual (pemikiran kritis dan inovasi), serta pertimbangan individual. Kepala sekolah transformatif membangun komunikasi, menjadi panutan, dan mengambil keputusan bijaksana

(Riski, Rudinal, & Gistituati, 2021). Gaya ini menumbuhkan ide produktif, hubungan sinergis, serta komitmen terhadap visi bersama (Akbar & Maniyati, 2019). Indikatornya meliputi inspirasi visi, dukungan, inovasi, karisma, dan pertimbangan individu (Wahidin, 2020).

Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan dan dapat dirasakan apabila terdapat pelayanan yang berkualitas (Rugaiyah, Sujanto, & Yanti, 2018, 118). Guru yang memiliki kompetensi dalam mengajar akan lebih dipercaya oleh siswa dan merasa nyaman di lingkungan kerja, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Faktor ini bersifat kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di sekolah. Guru yang merasa dihargai, baik melalui penghargaan finansial maupun kesempatan pengembangan profesional, cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Di Global Prestasi School (GPS), penghargaan terhadap guru diwujudkan dalam program *Outstanding Teacher Award (OTA)*, yang diberikan kepada guru dengan kinerja terbaik. Penilaian dilakukan melalui *Teacher Performance Report (TPR)*, evaluasi dari kepala sekolah dan *operation head (leader survey)*, serta masukan dari orang tua, siswa, rekan sejawat (*peer survey*), dan *innovation portfolio*. Guru dengan hasil penilaian tertinggi akan menerima penghargaan. Program semacam ini meningkatkan kepuasan kerja karena guru merasa dihargai atas kontribusinya terhadap sekolah. Kepala sekolah yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan profesional guru berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Data pre-survei dari 20 guru di Global Prestasi School (GPS) Bekasi menunjukkan bahwa mayoritas guru memiliki dedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya. Sebanyak 95% merancang pembelajaran menarik, 75% rutin mengevaluasi hasil belajar siswa, 85% memanfaatkan sumber belajar secara optimal, dan 80% menguasai materi

dengan baik. Selain itu, 95% guru mampu menjelaskan materi secara sistematis, 90% memiliki komunikasi efektif dengan masyarakat sekolah, dan 100% menunjukkan tanggung jawab dalam tugasnya. Meskipun kinerja guru secara umum baik, masih ditemukan beberapa guru yang belum memenuhi harapan sekolah. Berdasarkan observasi kepala sekolah, konsistensi kinerja guru berada di angka 75, di bawah target sekolah yang ditetapkan pada angka 80. Sebanyak 71,4% guru memerlukan pengembangan profesional. Hal ini juga didukung oleh hasil *Current Parents Perception Inventory* (CPPI) juga menunjukkan bahwa 69% orang tua memberikan skor 4 dan 5 untuk efektivitas komunikasi guru, tetapi masih ada 5,4% yang memberi skor 1 dan 2.

Penelitian oleh Pratama dan Elistia (2020) mengungkap bahwa budaya organisasi, *transformational leadership*, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja generasi Z di dunia kerja. Meskipun sudah ada studi mengenai peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam berbagai bidang, masih terdapat kesenjangan penelitian dalam konteks pendidikan, sehingga

perlu eksplorasi lebih lanjut. Berdasarkan pentingnya kinerja guru dalam mendukung kualitas pendidikan, khususnya di GPS BEKASI, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *transformational leadership*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja guru. Penelitian ini menghadirkan perspektif baru dengan melihat pengaruh positif *transformational leadership*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru dalam konteks sekolah GPS Bekasi, yang belum banyak diteliti sebelumnya. Dengan fokus pada unit SD, SMP, dan SMA, penelitian ini memberikan wawasan empiris yang dapat memperkaya literatur terkait kepemimpinan dan budaya organisasi dalam lingkungan pendidikan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non-eksperimental dengan metode analisis jalur untuk mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel laten. *Transformational leadership* dan budaya organisasi berperan sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja sebagai variabel

mediator, dan kinerja guru sebagai variabel endogen.

Penelitian ini dilaksanakan di Global Prestasi School Bekasi dengan rentang waktu penelitian sejak Agustus hingga November 2024. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring yang berisi pernyataan mengenai *Transformational Leadership*, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru.

Menurut Arikunto dan Suharsini (2006), jika jumlah subjek penelitian kurang dari 100, lebih baik seluruhnya dijadikan sampel sehingga penelitian menjadi penelitian populasi. Dengan jumlah populasi yang terbatas, yaitu 62 guru di Global Prestasi School (GPS) Bekasi, penelitian ini menggunakan teknik sensus, di mana seluruh subjek populasi diteliti satu per satu (Supranto, 2007). Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk mengidentifikasi keterkaitan serta hubungan antara variabel laten dalam penelitian. Dari hasil analisis tersebut, peneliti akan dapat memberikan interpretasi terkait hubungan variabel-variabel laten dalam penelitian ini.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada penelitian ini, total 62 kuesioner yang dibagikan kepada responden, tingkat pengembalian mencapai 100%. Profil responden dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 1 Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	19	31%
Perempuan	43	69%
Usia		
20-29 tahun	21	31%
30-39 tahun	24	35%
40-49 tahun	13	19%
≥ 50 tahun	4	15%
Pendidikan Terakhir		
Diploma	3	5%
S1	45	73%
S2	14	23%
Lama Bekerja		
1-5 tahun	23	37%
6-10 tahun	16	26%
11-15 tahun	12	19%
>15 tahun	11	18%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Persentase terbesar dari responden adalah perempuan, yaitu sebesar 69%, mayoritas berada pada rentang usi 30-39 tahun. Sebesar 73% guru dengan latar belakang pendidikan S1 dan untuk lama bekerja mayoritas berada pada rentang 1-5 tahun dengan besaran 37%.

Hasil Uji Outer Model

Uji *outer model* pada penelitian ini dilakukan dengan menguji validitas konvergen (*convergent*) dan diskriminan (*discriminant*) serta

reliabilitas (*reliability*) indikator-indikator adalah aspek penting yang dievaluasi dalam uji outer model dengan menggunakan *composite reliability*.

Validitas konvergen diuji melalui *Average Variance Extracted* (AVE), yang harus lebih dari 0,50, serta nilai loading faktor di atas 0,7 untuk memastikan indikator mampu merepresentasikan konstruk laten. Jika AVE > 0,50 namun loading faktor < 0,70, pernyataan masih dapat dipertahankan (Savitri et al. 2021, 34). Berdasarkan analisis data menggunakan SmartPLS-4, dari 60 butir pernyataan, 57 dinyatakan valid, sementara beberapa dihapus karena tidak memenuhi nilai AVE yang disyaratkan. Hasil uji AVE disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2 Hasil uji Validitas Konvergen

Variabel	Nilai AVE	Akar kuadrat AVE
Kinerja Guru	0,622	0,710
Kepuasan Kerja	0,503	0,711
<i>Transformational Leadership</i>	0,506	0,860
Budaya Organisasi	0,739	0,789

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan Tabel 2, semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Selanjutnya, validitas konvergen juga diuji melalui loading faktor dengan nilai di atas 0,70. Hasil pengolahan data terkait loading faktor disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas *Convergent* dengan *Outer Loadings*

Variabel	Item Pernyataan	<i>Outer Loading</i>	
Kinerja Guru	KG1	0,649	
	KG2	0,710	
	KG3	0,663	
	KG4	0,699	
	KG6	0,761	
	KG7	0,666	
	KG8	0,633	
	KG10	0,792	
	KG11	0,694	
	KG13	0,700	
	KG14	0,747	
	KG15	0,781	
	KK1	0,589	
	KK2	0,697	
	KK3	0,705	
Kepuasan Kerja	KK4	0,707	
	KK5	0,706	
	KK6	0,690	
	KK7	0,845	
	KK8	0,770	
	KK9	0,734	
	KK10	0,864	
	KK11	0,601	
	KK12	0,580	
	KK13	0,722	
	KK14	0,774	
	KK15	0,612	
	<i>Transformational Leadership</i>	TL1	0,891
		TL2	0,844
		TL3	0,824
TL4		0,878	
TL5		0,872	
TL6		0,904	
TL7		0,870	
TL8		0,860	
TL9		0,908	

Variabel	Item Pernyataan	Outer Loading
Budaya Organisasi	TL10	0,817
	TL11	0,827
	TL12	0,842
	TL13	0,866
	TL14	0,880
	TL15	0,801
	BO1	0,757
	BO2	0,729
	BO3	0,762
	BO4	0,817
	BO5	0,655
	BO6	0,795
	BO7	0,758
	BO8	0,752
	BO9	0,761
BO10	0,905	
BO11	0,772	
BO12	0,808	
BO13	0,833	
BO14	0,893	
BO15	0,798	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa hamper seluruh item memiliki nilai *loading faktor* di atas 0.70. Ada empat belas item memiliki *loading faktor* di bawah 0.70 namun tetap dapat dikatakan valid karena *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk sudah memenuhi *rule of thumb*, yaitu di atas 0.50.

Uji validitas diskriminan bertujuan memastikan bahwa pengukuran antar konstruk tidak memiliki korelasi tinggi (Hamid & Anwar, 2019). Validitas ini diuji melalui dua cara: pertama, nilai cross loading

setiap variabel harus di atas 0,70, dan kedua, membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar variabel dalam model. Menurut Fornell & Larcker (1981) yang dikutip oleh Hamid dan Anwar (2019, 42), validitas diskriminan terpenuhi jika akar kuadrat AVE setiap variabel lebih besar daripada korelasi antar variabel. Hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Diskriminan

	BO	KG	KK	TL
BO	0,789			
KG	0,475	0,710		
KK	0,755	0,686	0,711	
TL	0,814	0,444	0,739	0,860

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan Tabel 4, nilai akar AVE setiap variabel lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konstruk Kinerja Guru, Kepuasan Kerja, *Transformational Leadership*, dan Budaya Organisasi memenuhi validitas diskriminan.

Uji reliabilitas konstruk diukur menggunakan *composite reliability* dan Cronbach's alpha. Suatu konstruk dianggap reliabel jika kedua nilai tersebut melebihi 0,70 (Sihombing et al., 2024). Berdasarkan data yang diperoleh, hasil uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,961
Kinerja Guru	0,924
Kepuasan Kerja	0,938
<i>Transformational Leadership</i>	0,977

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan Tabel 5, keempat konstruk yang diuji memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator konstruk memenuhi kriteria reliabilitas.

Hasil Uji Inner Model

Uji *inner model* atau structural model mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dalam model teoritis, dengan menilai kekuatan, arah, dan signifikansi hubungan. Koefisien jalur (*path coefficients*) digunakan untuk menentukan kekuatan hubungan antar konstruk (Sihombing et al. 2024, 20). Pada penelitian ini, pengujian inner model dilakukan menggunakan nilai VIF, *R-square*, dan *path coefficient* yang diperoleh melalui aplikasi SmartPLS.

Uji multikolinearitas dilakukan dengan menghitung *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mengukur hubungan antar variabel eksogen (Santosa 2018, 89). Berdasarkan rule of thumb, nilai VIF harus di bawah 5,00. Jika nilai VIF mencapai atau

melebihi 5,00, maka terdapat indikasi multikolinearitas. Hasil uji ini disajikan pada tabel di bawah.

Tabel 6 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Eksogen	VIF	
	KG	KK
Budaya Organisasi	3,508	2,969
Kepuasan Kerja	2,602	
<i>Transformational Leadership</i>	3,322	2,969

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan Tabel 6, seluruh nilai VIF berada di bawah 5,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel eksogen tidak terlalu tinggi dan tidak terjadi multikolinearitas.

Menurut Sihombing et al. (2024, 21), evaluasi model structural dilakukan dengan melihat *R-square* (R^2) untuk variabel endogen serta koefisien path variabel eksogen. Tujuannya untuk melihat seberapa baik model mampu menjelaskan varians dari variabel yang dipengaruhi (endogen). Dalam penelitian ini, variabel Kinerja Guru dan Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel endogen. Nilai *R-square* (R^2) yang diperoleh setelah pengolahan data disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7 Hasil Uji Kesesuaian Model

Variabel	Nilai <i>R-square</i>	Keterangan
Kinerja Guru	0,479	Lemah
Kepuasan Kerja	0,616	Sedang

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Hasil pengujian koefisien determinasi dijelaskan sebagai berikut: (1) Variabel Kinerja Guru dijelaskan sebesar 48% oleh variabel dalam model, yang tergolong lemah, sementara 52% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru (Astuti, Wiyono, & Kirana, 2022; Rifa'i, 2020). Faktor lain seperti kompetensi individu, motivasi, dan lingkungan kerja juga dapat memengaruhi kinerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian cukup menjelaskan kinerja guru, meskipun masih ada peluang eksplorasi terhadap faktor lain. (2) Variabel Kepuasan Kerja dijelaskan sebesar 62% oleh variabel dalam model, yang tergolong sedang, sedangkan 38% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Sutrisno, 2021; Astuti, Wiyono, & Kirana, 2022). Faktor lain seperti kesejahteraan, sistem insentif, dan dukungan sosial juga dapat memengaruhi kepuasan kerja. Hasil

ini menunjukkan bahwa variabel penelitian cukup menjelaskan kepuasan kerja, namun masih ada peluang untuk mengidentifikasi faktor lain yang berkontribusi.

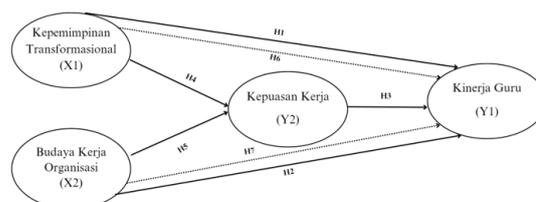
Berikutnya, uji hipotesis dilakukan untuk menampilkan hubungan antar variabel laten yang dianalisis. Pada penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan mengamati nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel.

Tabel 8 Hasil koefisien Jalur

Jalur	Path Coefficient	Hasil
(TL) → (KG)	-0.124	Tidak didukung
(BO) → (KG)	-0.024	Tidak didukung
(KK) → (KG)	0.795	Didukung
(TL) → (KK)	0.368	Didukung
(BO) → (KK)	0.455	Didukung
(TL) → (KK) → (KG)	0.293	Didukung
(BO) → (KK) → (KG)	0.362	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Hasil dari koefisien jalur dalam penelitian ini ditampilkan dalam bentuk model di bawah ini:



Gambar 1 Model Penelitian
Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang pertama, variabel *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, *Transformational Leadership* tidak memiliki pengaruh positif langsung terhadap Kinerja Guru, bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan sebaliknya (Hermawati, Fawaiz, & Nurjanah, 2021). Secara teori, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja guru dengan menginspirasi dan memotivasi mereka. Namun, dalam penelitian ini, hubungan tersebut tidak signifikan, kemungkinan karena adanya faktor mediasi, seperti kepuasan kerja.

Selain itu, konteks penelitian dapat memengaruhi hasil ini. Mayoritas responden adalah guru SD (39%), dengan kepala sekolah unit SD yang baru menjabat satu tahun. Kondisi ini membuat penerapan *transformational leadership* membutuhkan waktu untuk memberikan dampak yang nyata. Selain itu, tantangan dan kebutuhan profesional guru SD berbeda dari guru SMP atau SMA, yang dapat

memengaruhi persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan tersebut. Oleh karena itu, pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja guru mungkin memerlukan waktu lebih lama untuk terlihat.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang kedua, variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Guru, bertentangan dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang sehat dapat meningkatkan kinerja guru (Robbins & Judge, 2017). Secara teori, lingkungan kerja yang mendukung seharusnya mendorong guru bekerja lebih efektif dan menghasilkan pembelajaran yang optimal.

Ketiadaan pengaruh positif ini dapat disebabkan oleh dua faktor utama. Pertama, Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi, sehingga pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru lebih banyak terjadi melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Kedua, karakteristik responden juga

berpengaruh. Mayoritas guru yang mengisi kuesioner berusia 20-29 tahun dan memiliki pengalaman kerja 1-5 tahun, sehingga mereka masih dalam tahap awal karier dan belum sepenuhnya memahami budaya organisasi di GPS Bekasi. Akibatnya, dampak budaya organisasi terhadap kinerja mereka belum terlihat secara langsung. Dengan demikian, Budaya Organisasi cenderung memengaruhi Kinerja Guru secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja, yang membutuhkan waktu dan konsistensi dalam implementasinya.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ketiga, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan guru. Kepuasan kerja berperan penting dalam memotivasi guru untuk bekerja lebih baik, berkomitmen lebih tinggi, dan berdedikasi terhadap tugas mereka.

Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang

menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kinerja individu, termasuk dalam bidang pendidikan (Sari, Ekawarna, & Sulistiyo, 2022). Guru yang merasa puas dengan kompensasi, hubungan kerja, pengakuan prestasi, dan kesempatan berkembang cenderung lebih termotivasi untuk memberikan performa terbaik. Kepuasan kerja juga menciptakan iklim positif yang mendorong kreativitas dan efektivitas dalam mengajar. Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk menjaga kepuasan kerja guru dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, seperti memberikan kesempatan pengembangan profesional, penghargaan atas pencapaian, serta membangun hubungan harmonis antara guru dan manajemen. Selain faktor finansial, rasa dihargai dan diberdayakan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan.

Pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang keempat, *variabel transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pemimpin

transformasional yang menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian personal mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pribadi dan profesional guru, sehingga meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* meningkatkan kepuasan kerja melalui visi yang jelas, dukungan emosional, dan kesempatan pengembangan (Wiyono & Kirana, 2022). Pemimpin dengan gaya ini membangun rasa percaya diri dan semangat guru, serta memperhatikan kebutuhan emosional dan profesional mereka, sehingga guru merasa dihargai dan diberdayakan. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang baik dalam meningkatkan kepuasan kerja guru, yang berdampak pada komitmen dan motivasi mereka. Oleh karena itu, kepala sekolah atau pemimpin pendidikan perlu mengembangkan gaya *transformational leadership* yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi tetapi juga pada pengembangan individu,

guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang kelima, variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil koefisien jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sehat, yang mencakup nilai-nilai seperti kolaborasi, komunikasi yang terbuka, dan dukungan terhadap inovasi, memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, termasuk di sektor pendidikan (Robbins & Judge, 2017). Budaya yang mendukung memperkuat kebersamaan, menciptakan rasa aman, serta memberikan ruang bagi guru untuk berinovasi dan berkembang. Ketika nilai-nilai ini diterapkan dengan baik, guru merasa lebih dihargai dan diberdayakan, sehingga kepuasan kerja meningkat.

Budaya organisasi yang positif juga menciptakan iklim kerja yang

mendukung dan memotivasi guru untuk memberikan kinerja terbaik. Oleh karena itu, kepala sekolah dan manajemen perlu memastikan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan mendukung terus dibangun serta dipertahankan guna meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang keenam, variabel *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja guru tidak terjadi secara langsung, tetapi dimediasi oleh kepuasan kerja guru. Menurut Hair et al. (2021, 142), tipe mediasi dalam penelitian ini adalah Indirect-only Mediation, di mana efek langsung tidak signifikan, tetapi efek tidak langsung signifikan.

Koefisien jalur menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru (-0.124), tetapi

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (0.368). Hal ini berarti kepuasan kerja menjadi penghubung utama dalam meningkatkan kinerja guru. Pemimpin yang menginspirasi dan memberikan dukungan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan dedikasi dan kualitas pengajaran mereka. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* meningkatkan kinerja guru melalui kepuasan kerja, dukungan moral, serta pengembangan pribadi (Astuti, Wiyono, & Kirana, 2022, 616). Oleh karena itu, kepala sekolah dan pemimpin pendidikan perlu berfokus tidak hanya pada pencapaian akademik tetapi juga pada kesejahteraan guru. Dengan demikian, dampak *transformational leadership* terhadap kinerja guru akan lebih efektif dan berkelanjutan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ketujuh, variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel

mediasi. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja guru secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kepuasan kerja guru, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka.

Penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sehat dapat meningkatkan kinerja individu melalui kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2017). Budaya yang menekankan kerja sama, komunikasi terbuka, dan inovasi menciptakan rasa aman dan nyaman bagi guru, yang meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja ini berperan dalam meningkatkan motivasi dan dedikasi guru dalam menjalankan tugasnya, sehingga berdampak pada kinerja yang lebih optimal di kelas. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi faktor fundamental dalam menciptakan lingkungan produktif di mana guru merasa dihargai dan didukung, yang akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA)

IPMA (Importance Performance Matrix Analysis) adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi atribut atau instrumen dalam suatu produk atau layanan yang memerlukan perbaikan guna meningkatkan kualitas layanan (Minta & Stephen, 2017 dalam Paryatno, Lukitowati, & Ramadhan, 2022, 93). IPMA bertujuan untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing variabel independen serta performanya terhadap variabel dependen (Sulistiyandari & Ramadhan, 2021).

Dalam analisis ini, langkah pertama adalah menentukan *target construct*, yaitu variabel laten yang menjadi perhatian utama atau yang akan diprediksi. Interpretasi IPMA melibatkan pemetaan variabel prediktor dan indikator ke dalam empat kuadran berdasarkan rata-rata *total effect* dan nilai *performance*. Keempat kuadran tersebut meliputi: (1) *high importance-high performance*, (2) *high importance-low performance*, (3) *low importance-high performance*, dan (4) *low importance-low performance*. Pemetaan ini memberikan wawasan mengenai

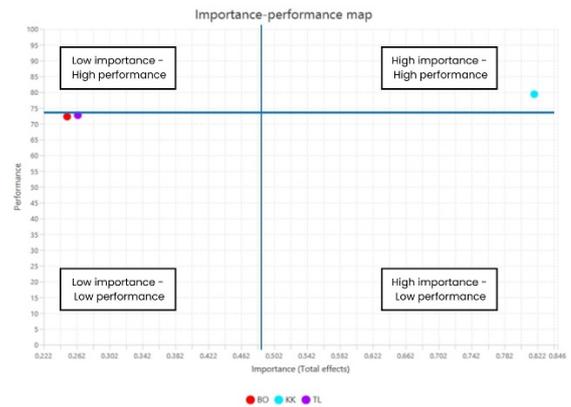
prioritas perbaikan dan pengembangan variabel dalam model penelitian. Melalui analisis IPMA, peneliti dapat menentukan area yang perlu diperbaiki dan kinerja guru merupakan target construct dalam penelitian ini yang diharapkan kedepannya dapat mencapai hasil yang lebih baik. Analisis IPMA dapat dilihat dari konstruk maupun indikator. Tabel 9 menunjukkan nilai IPA dari setiap konstruk dan rata-ratanya.

Tabel 9 Nilai IPMA Konstruk Kinerja Guru

Variabel	Importance	Performance
Budaya		
Organisasi	0,25	72,277
Kepuasan Kerja	0,818	79,369
<i>Tranfromational Leadership</i>		
<i>Leadership</i>	0,263	72,692
Rata-rata	0,444	74,779

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan tabel 9, rata-rata nilai importance konstruk adalah 0,444 dan rata-rata nilai performance konstruk adalah 74,779. Garis yang membagi gambar IPMA Konstruk seperti pada Gambar 4.6 di bawah ini diperoleh dari nilai rerata dari Tabel 4.15. Hasil ini ditampilkan pada gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2 IPMA Konstruk
 Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Gambar 2 menunjukkan analisis IPMA yang mengidentifikasi variabel penting dengan performa tinggi (*high importance-high performance*). Kepuasan kerja termasuk dalam kategori ini, menunjukkan bahwa responden menganggapnya krusial dan berkinerja baik, sehingga perlu dipertahankan.

Untuk mengetahui secara spesifik bagian yang perlu ditingkatkan performanya, maka selanjutnya perlu dilakukan analisis IPMA melalui indikator. Tabel 10 di bawah ini menunjukkan nilai IPMA dari indikator dan rata-ratanya.

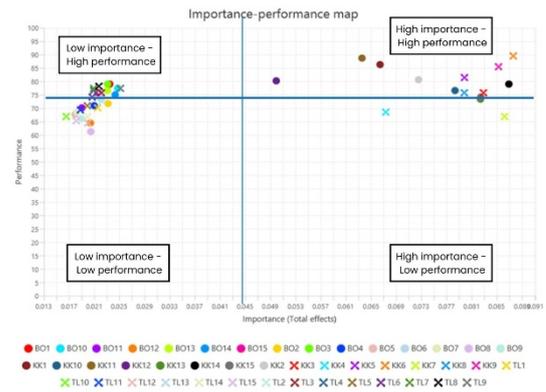
Tabel 10 Nilai IPMA Indikator

Variabel	Item Pernyataan	Importance	Performance
BO	BO1	0,023	79,032
	BO10	0,024	77,419
	BO11	0,019	70,161
	BO12	0,02	64,516
	BO13	0,023	76,613
	BO14	0,024	75
	BO15	0,021	75,806

Variabel	Item Pernyataan	Importance	Performance
KK	BO2	0,023	71,774
	BO3	0,023	79,032
	BO4	0,021	70,968
	BO5	0,018	67,742
	BO6	0,022	73,387
	BO7	0,018	68,548
	BO8	0,02	61,29
	BO9	0,019	66,129
	KK1	0,066	86,29
	KK10	0,078	76,613
	KK11	0,063	88,71
	KK12	0,05	80,242
	KK13	0,082	73,387
	KK14	0,087	79,032
	KK15	0,082	74,194
TL	KK2	0,072	80,645
	KK3	0,083	75,806
	KK4	0,067	68,548
	KK5	0,08	81,452
	KK6	0,087	89,516
	KK7	0,086	66,935
	KK8	0,08	75,806
	KK9	0,085	85,484
	TL1	0,021	70,161
	TL10	0,016	66,935
	TL11	0,018	69,355
	TL12	0,02	64,516
	TL13	0,022	75
	TL14	0,02	66,935
	TL15	0,018	65,323
TL	TL2	0,022	72,581
	TL3	0,022	75,806
	TL4	0,021	76,613
	TL5	0,02	70,968
	TL6	0,02	74,194
	TL7	0,021	77,419
	TL8	0,021	78,226
	TL9	0,025	77,419
	Rata-rata		0,039

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan Tabel 10, rata-rata nilai *importance* konstruk adalah 0,444, sedangkan rata-rata nilai *performance* konstruk mencapai 74,779. Gambar 3 menunjukkan posisi masing-masing indikator variabel prediktor terhadap kinerja guru. Interpretasi hasil IPMA ini mengelompokkan indikator ke dalam dua bagian utama, yaitu indikator yang perlu dipertahankan dan indikator yang perlu ditingkatkan untuk mengoptimalkan kinerja guru.



Gambar 3 IPMA Indikator
 Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Gambar 3 menggambarkan analisis IPMA-Indikator. Bagian pertama adalah variabel yang paling dianggap paling penting oleh responden dan sudah sesuai harapan (*high importance-high performance*), sehingga harus diprioritaskan untuk dipertahankan. Pada bagian 2 yang masuk dalam *high importance-low performance*, ditemukan bahwa

indikator KK4, KK7, TL10, performanya masih rendah dan perlu perbaikan, dimana pihak manajemen dapat membawa guru-guru merasa bangga dengan profesi mereka sebagai guru dan semangat dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan apresiasi kepada guru, baik dalam bentuk finansial (tunjangan kinerja, bonus, dan tunjangan lainnya) maupun non-finansial (pengembangan profesional, seminar, loka karya dan sebagainya).

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu kinerja guru, kepuasan kerja, *transformational leadership*, dan budaya organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di GPS Bekasi, sementara *transformational leadership* dan budaya organisasi tidak berdampak langsung. Namun, kedua faktor tersebut berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian memediasi pengaruhnya terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan

faktor utama yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan performa guru.

Hasil analisis IPMA menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru, manajemen sekolah perlu memprioritaskan perbaikan pada indikator dengan kepentingan tinggi tetapi performa rendah, seperti KK4, KK7, dan TL10, dengan memberikan apresiasi dalam bentuk insentif finansial (tunjangan kinerja, bonus) dan non-finansial, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, program pengembangan profesional yang berkelanjutan juga penting untuk memastikan guru merasa dihargai dan terus berkembang sesuai dengan standar sekolah.

Penelitian ini juga mempunyai keterbatasan yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif yang kurang mampu menggali alasan mendalam mengenai hubungan antar variabel. Selain itu, variabel yang digunakan terbatas pada *transformational leadership*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, sehingga belum mencakup faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja guru. Penelitian ini juga hanya dilakukan di unit SD, SMP, dan SMA GPS Bekasi,

sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke sekolah lain dengan karakteristik yang berbeda.

Untuk penelitian lanjutan, disarankan memperluas cakupan ke jenjang TK dan *Playgroup* atau membandingkan GPS Bekasi dengan GPS Bandung atau membandingkan dengan sekolah Internasional yang ada di wilayah Bekasi guna mendapatkan data pembandingan. Selain itu, penggunaan metode analisis yang lebih komprehensif serta pengembangan indikator penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*.
<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Akbar, L., & Maniyati, N. (2019). Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. Retrieved from <http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/issue/view/1496>
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior*: Beban kerja, budaya kerja, dan motivasi (studi literatur review). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(2), 83-93.
- Anggraeni, Y., & Santosa, T. C. (2013). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 10(1), 51-68.
- Arikunto, S., & Suharsini, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, R. D., Wiyono, G., & Kirana, K. C. (2022). Pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMA N 1 Semin Gunungkidul dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(3), 612-625.
<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.706>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. (2019). *Structural equation modeling (SEM) berbasis varian: Konsep dasar dan aplikasi dengan program SmartPLS 3.2.8 dalam riset bisnis*. Jakarta Pusat: PT Inkubaator Penulis Indonesia.
- Hermawati, W., Fawaiz, R., & Nurjanah, L. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Susukan Lebak. *Jurnal Manajemen*, 15, 1-6.

- Iskandar, U. (2012). Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 1018-1026.
- Isnaini, F. Z., Sunuharyo, B. S., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediator organizational citizenship behavior (OCB) (Studi pada karyawan Hotel Sahid Montana Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(3), 100-108.
- Lailatussaadah. (2015). Upaya peningkatan kinerja guru. *Journal of Education Sciences and Teacher Training*, 3, 15-25.
- Manik, E., & Bustomi, K. (2011). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek. *Jurnal STIE Pasundan Bandung*, 97-107.
- Paryatno, L., Lukitowati, H. L., & Ramadhan, M. A. (2022). Evaluasi pembelajaran berbasis webinar dengan importance performance matrix analysis (IPMA). *Jurnal Teknodik*, 26(1), 89-100.
- Pham, T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 1-12.
- Pratama, G., & Elistia. (2020). Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. *Jurnal Ekonomi*, 11, 144-152.
- Ran, S. (2017). *Are transformational leaders sustainable? The role of organizational culture* (PhD dissertation). Wayne State University. Retrieved from http://digitalcommons.wayne.edu/oa_dissertations/1736
- Rifa'i, A. A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kerja terhadap peningkatan kinerja guru. *Indonesian Journal of Education Management and Administration Review*, 4, 163-169.
- Riski, H., Rudinal, R., & Gistituati, N. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah di sekolah menengah pertama. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3, 3531-3537.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Rugaiyah, B., Sujanto, & Yanti, D. P. (2018). Kepuasan kerja guru sekolah dasar. *Seminar Nasional Administrasi Pendidikan dan Manajemen Pendidikan*, 118-126. Makasar.
- Santosa, P. (2018). *Metode penelitian kuantitatif: Pengembangan hipotesis dan pengujiannya menggunakan SmartPLS*. Jakarta: CV. Andi Offset.
- Sari, A. P., Ahmad, S., & Harris, H. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jamburra Journal of Educational Management*, 97-113.
- Sari, H. F., Ekawarna, E., & Sulistiyo, U. (2022). Pengaruh stres kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 1204-1211. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>.
- Setiyadi, B., & Rosalina, V. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah

- dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 75(84).
- Sihombing, P. R., Arsani, A. M., Oktaviani, M., Nugraheni, R., Wijaya, L., & Muhammad, I. (2024). *Aplikasi Smart PLS 4.0 untuk statistika pemula*. Tangerang: Minhaj Pustaka.
- Sulastri, F., Fitria, H., & Martha, A. (2020). Kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Journal of Education Research*, 258-264.
- Sulistiyandari, & Ramadhan, M. A. (2021). Analisis intensi menabung pada bank syariah dengan importance-performance matrix analysis (IPMA). *Jurnal Tabarru': Islamik Banking dan Finance*, 4(1), 209-218.
- Supranto, J. (2007). *Statistik untuk pemimpin berwawasan global* (2nd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sutrisno, M. (2021). Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Yayasan X. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(3), 247-254.
<https://cerdika.publikasiindonesia.id/index.php/cerdika/index>
- Tumbelaka, S. S., Alhabsji, T., & Nimran, U. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intention to leave (Studi pada karyawan PT. Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 94-108.
- Wahidin, W. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Jakarta Utara. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 4, 151.

