

KEPEMIMPINAN SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI PREDIKTOR KINERJA GURU SEKOLAH DASAR

Maturiadi¹, Padlurrahman², Musifuddin³

Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Hamzanwadi

e-mail: maturiadi.230702012@student.hamzanwadi.ac.id, padlurrahman@hamzanwadi.ac.id,
musifuddin@hamzanwadi.ac.id

Diterima: Tgl/Bulan/Tahun; Direvisi: Tgl/ Bulan/Tahun; Diterbitkan: Tgl/Bulan/Tahun

ABSTRAK

Kinerja guru merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan mutu pendidikan, tetapi pencapaiannya tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individual guru, melainkan juga oleh kondisi kepemimpinan dan lingkungan organisasi sekolah. Dalam konteks sekolah dasar negeri di Kecamatan Suela, diperlukan pemahaman empiris mengenai faktor organisasi dan individual yang berkontribusi terhadap kinerja guru. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Suela, Kabupaten Lombok Timur, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif *ex post facto*. Populasi penelitian berjumlah 350 guru pada 30 SD Negeri, dengan sampel sebanyak 187 guru yang dipilih melalui *proportional random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert yang mengukur kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji asumsi regresi, dan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Budaya organisasi menunjukkan kontribusi relatif paling kuat dalam model, diikuti motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah. Secara simultan, ketiga prediktor berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru dengan kemampuan model menjelaskan 46,2% variasi kinerja guru berdasarkan *Adjusted R Square*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru perlu didukung melalui penguatan kepemimpinan, pembentukan budaya organisasi yang kolaboratif dan profesional, serta pemeliharaan motivasi kerja secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Guru, Sekolah Dasar*

ABSTRACT

Teacher performance is an important factor in improving the quality of education; however, its achievement is determined not only by teachers' individual competencies but also by school leadership and organizational conditions. In the context of public elementary schools in Suela District, empirical understanding is needed regarding the organizational and individual factors that contribute to teacher performance. This study aims to analyze the effects of principal leadership, organizational culture, and work motivation on teacher performance in public elementary schools in Suela District, East Lombok Regency, both partially and simultaneously. The study employed a quantitative approach with an associative *ex post facto* design. The population consisted of 350 teachers from 30 public elementary schools, with a sample of 187 teachers selected using *proportional random sampling*. Data were collected through a Likert-scale questionnaire measuring principal leadership, organizational culture, work motivation, and teacher performance. The data were analyzed

using descriptive statistics, regression assumption tests, and multiple linear regression with the assistance of SPSS. The results showed that principal leadership, organizational culture, and work motivation each had a positive and significant effect on teacher performance. Organizational culture demonstrated the strongest relative contribution to the model, followed by work motivation and principal leadership. Simultaneously, the three predictors significantly contributed to teacher performance, with the model explaining 46.2% of the variance in teacher performance based on the *Adjusted R Square*. These findings indicate that improving teacher performance requires strengthening school leadership, fostering a collaborative and professional organizational culture, and sustaining teachers' work motivation.

Keywords: *School Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Teacher Performance, Elementary Schools*

PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan salah satu fondasi utama kualitas pendidikan dasar karena guru menerjemahkan kebijakan, kurikulum, dan tujuan sekolah ke dalam praktik pembelajaran. Kinerja yang baik tercermin dari kemampuan guru mewujudkan pembelajaran berkualitas, sehingga pengembangannya perlu dilakukan secara berkelanjutan (Zulkarnain et al., 2024) dan menjadi bagian penting dalam peningkatan mutu sekolah (Yosepa et al., 2026). Dalam pelaksanaannya, guru tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga merancang pembelajaran, mengelola kelas, memberikan dukungan sosial-emosional, menilai perkembangan peserta didik, dan melakukan refleksi profesional. Kualitas pelaksanaan tugas tersebut dipengaruhi oleh faktor organisasi maupun individual, termasuk motivasi guru yang berkaitan dengan kualitas praktik mengajar, dukungan emosional, antusiasme, dan pengalaman belajar siswa (Lazarides & Schiefele, 2024). Dengan demikian, kinerja guru perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara kemampuan melaksanakan tugas profesional dan kondisi yang mendukung guru dalam menjalankan tugas tersebut.

Salah satu faktor organisasi yang penting adalah kepemimpinan kepala sekolah karena menentukan arah, dukungan, supervisi, dan kondisi kerja bagi guru. Temuan berbasis data TALIS menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi dapat mendorong inovasi guru melalui kepuasan kerja dan kolaborasi profesional (Büyükgöze et al., 2022), sedangkan kepemimpinan autentik berkaitan positif dengan keterlibatan guru melalui efikasi profesional (Alazmi & Al-Mahdy, 2022). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengendalian administratif, tetapi juga sebagai sumber dukungan profesional yang dapat memperkuat keterlibatan, kolaborasi, dan praktik kerja guru. Sejalan dengan itu, budaya organisasi membentuk nilai, norma, hubungan kolegal, komunikasi, dan dukungan sosial yang memengaruhi cara guru bekerja. Tujuan bersama, keselarasan nilai, efikasi kolektif, dan dukungan kolega berkaitan dengan pengalaman profesional guru (Skaalvik & Skaalvik, 2021), sementara budaya sekolah juga berhubungan dengan kesejahteraan dan komitmen mengajar (Zavelevsky et al., 2022). Budaya dan kepemimpinan bahkan diketahui berhubungan dengan kolaborasi guru dalam berbagai konteks sekolah (Liu & Benoliel, 2022).

Di samping faktor organisasi, motivasi kerja menjadi faktor individual yang memberikan energi dan ketekunan dalam menjalankan tugas profesional. Motivasi intrinsik, nilai sosial, dan persepsi kemampuan berkaitan dengan emosi serta strategi pengajaran guru (Parr et al., 2021), sedangkan persepsi diri, keyakinan, kemampuan, dan kondisi kerja turut memengaruhi motivasi serta keberlanjutan profesi guru (Alexander et al., 2020). Hal ini

menunjukkan bahwa kinerja guru tidak cukup dijelaskan hanya melalui kepemimpinan dan budaya organisasi, tetapi juga melalui dorongan psikologis yang membuat guru mempertahankan kualitas kerjanya. Ketiga faktor tersebut memiliki fungsi yang saling melengkapi, yaitu kepemimpinan memberikan arah dan dukungan struktural, budaya organisasi menyediakan norma dan dukungan sosial, sedangkan motivasi memberikan dorongan untuk melaksanakan tugas secara konsisten. Hubungan tersebut juga bersifat dinamis karena guru dapat berperan sebagai agen transformasi budaya sekolah melalui berbagi pengetahuan, kerja tim, dan pengembangan inovasi (Reinius et al., 2022).

Meskipun ketiga faktor tersebut telah banyak dikaji, hubungan dan kekuatan kontribusinya terhadap kinerja guru belum menunjukkan pola yang seragam pada berbagai konteks sekolah. Sariakin et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berperan dalam meningkatkan kinerja guru, tetapi kekuatan masing-masing faktor dapat berbeda sesuai karakteristik lingkungan sekolah. Kurniawan et al. (2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi tidak selalu memberikan pengaruh langsung yang sama terhadap kinerja guru, karena sebagian pengaruh dapat berlangsung melalui komitmen organisasi. Dengan demikian, faktor organisasi dan individual perlu dipertimbangkan secara bersamaan untuk memahami variasi kinerja guru. Pengujian secara simultan juga penting karena kepemimpinan dapat berkaitan dengan keterlibatan dan inovasi melalui kepuasan kerja, kolaborasi, atau efikasi profesional, sementara pengaruh budaya dan motivasi dapat bergantung pada karakteristik lingkungan serta persepsi guru terhadap pekerjaannya.

Konteks sekolah dasar negeri di Kecamatan Suela memberikan ruang empiris untuk menguji hubungan tersebut. Kecamatan Suela memiliki 30 sekolah dasar negeri dengan total 350 guru, sedangkan penelitian ini melibatkan 187 guru sebagai responden. Observasi awal menunjukkan masih terdapat guru yang menggunakan pembelajaran monoton, belum rutin mengembangkan perangkat ajar secara mandiri, dan belum optimal menerapkan pembelajaran kolaboratif. Pada sisi organisasi, sebagian guru menilai bimbingan, apresiasi, dan umpan balik kepala sekolah belum maksimal, sementara budaya kerja kolektif dalam refleksi, inovasi, dan komunikasi terbuka juga belum kuat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan kinerja guru berkaitan tidak hanya dengan pelaksanaan tugas pembelajaran, tetapi juga dengan dukungan kepemimpinan, lingkungan organisasi, dan dorongan kerja. Padahal, kepemimpinan yang efektif semestinya mampu mendorong keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan dan pengembangan profesional.

Berdasarkan kondisi tersebut, kesenjangan penelitian terletak pada masih terbatasnya bukti empiris mengenai kontribusi relatif kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja ketika ketiganya ditempatkan secara bersamaan sebagai prediktor kinerja guru sekolah dasar negeri. Kurniasari et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan iklim sekolah secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar, sedangkan Hasibuan (2022) menunjukkan hubungan simultan budaya, kepemimpinan, dan motivasi dengan kinerja guru madrasah. Namun, temuan tersebut belum secara langsung menjelaskan kontribusi ketiga faktor tersebut pada guru sekolah dasar negeri dalam konteks lokal seperti Kecamatan Suela. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam memprediksi kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Suela, baik secara parsial maupun simultan, sekaligus mengidentifikasi prediktor yang memiliki kontribusi relatif paling kuat. Hasil penelitian diharapkan memberikan bukti empiris yang dapat menjadi dasar bagi

kepala sekolah dan pemangku kebijakan dalam merancang strategi peningkatan kinerja guru melalui penguatan kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *ex post facto* asosiatif untuk menganalisis kontribusi kepemimpinan kepala sekolah (X1), budaya organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja guru (Y). Penelitian dilaksanakan pada Maret–Juni 2025 di seluruh SD Negeri Kecamatan Suela, Kabupaten Lombok Timur. Populasi penelitian berjumlah 350 guru yang tersebar pada 30 SD Negeri berdasarkan data tahun 2024. Sampel sebanyak 187 guru ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% dan dipilih melalui *proportional random sampling* sesuai proporsi jumlah guru pada setiap sekolah. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berskala Likert lima tingkat yang terdiri atas 35 butir kepemimpinan kepala sekolah, 15 butir budaya organisasi, 25 butir motivasi kerja, dan 30 butir kinerja guru. Indikator kepemimpinan meliputi *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator*; budaya organisasi meliputi integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan terhadap sumber daya manusia; motivasi kerja meliputi aspek internal dan eksternal; sedangkan kinerja guru mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesional, serta hasil kerja. Instrumen divalidasi melalui *expert judgment* oleh dua ahli pendidikan dan dosen pembimbing, kemudian diuji validitas butir menggunakan korelasi *product moment* dan reliabilitas untuk memastikan konsistensi instrumen.

Data yang terkumpul diperiksa kelengkapan dan konsistensinya, kemudian dikodekan dan dianalisis menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Analisis meliputi statistik deskriptif, uji normalitas residual, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas sebagai pemeriksaan prasyarat analisis, kemudian dilanjutkan dengan regresi linear berganda. Uji *t* digunakan untuk mengetahui kontribusi masing-masing prediktor terhadap kinerja guru, sedangkan uji *F* digunakan untuk mengetahui kontribusi ketiga prediktor secara simultan. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui proporsi variasi kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh model, sedangkan nilai *standardized beta* digunakan untuk membandingkan kekuatan relatif setiap prediktor. Seluruh pengujian menggunakan tingkat signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 187 guru SD Negeri di Kecamatan Suela sebagai responden dalam analisis akhir. Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan kecenderungan skor pada variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara umum berada pada kategori baik, sedangkan motivasi kerja berada pada kategori tinggi dan kinerja guru berada pada rentang baik hingga sangat baik. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa secara deskriptif persepsi responden terhadap kondisi kepemimpinan, lingkungan organisasi, motivasi kerja, dan pelaksanaan tugas guru cenderung positif. Rangkuman nilai minimum, maksimum, mean, simpangan baku, dan kategori dominan masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Statistik deskriptif variabel penelitian

Variabel	Min.	Maks.	Mean	SD	Kategori dominan
Kepemimpinan kepala sekolah	112	171	145,23	12,45	Baik
Budaya organisasi	82	122	104,15	9,80	Baik
Motivasi kerja	86	124	106,50	8,75	Tinggi
Kinerja guru	89	125	108,20	7,90	Baik–sangat baik

Berdasarkan Tabel 1, variabel kepemimpinan kepala sekolah memiliki skor minimum 112 dan maksimum 171 dengan nilai rata-rata 145,23 serta simpangan baku 12,45, sehingga kategori dominannya adalah baik. Budaya organisasi memiliki skor minimum 82 dan maksimum 122 dengan rata-rata 104,15 dan simpangan baku 9,80, yang juga menunjukkan kategori dominan baik. Motivasi kerja menunjukkan skor minimum 86 dan maksimum 124 dengan rata-rata 106,50 serta simpangan baku 8,75, sehingga berada pada kategori tinggi. Sementara itu, kinerja guru memiliki skor minimum 89 dan maksimum 125 dengan rata-rata 108,20 serta simpangan baku 7,90, dengan kategori berada pada rentang baik hingga sangat baik. Dengan demikian, Tabel 1 menunjukkan bahwa keempat variabel penelitian memiliki kecenderungan skor yang relatif positif dan selanjutnya dapat dianalisis melalui pengujian prasyarat regresi.

Secara lebih rinci, kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempersepsikan pelaksanaan peran kepala sekolah dalam kategori baik. Sebanyak 133 responden atau 71,12% berada pada kategori baik, sedangkan 42 responden atau 22,46% berada pada kategori sangat baik dan 12 responden atau 6,42% berada pada kategori kurang. Rata-rata skor per butir sebesar 4,14 memperlihatkan bahwa indikator kepemimpinan yang meliputi peran *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator* secara umum memperoleh penilaian positif dari responden. Budaya organisasi juga menunjukkan kecenderungan yang serupa, dengan 121 responden atau 64,71% berada pada kategori baik, 51 responden atau 27,27% pada kategori sangat baik, dan 15 responden atau 8,02% pada kategori kurang. Selanjutnya, motivasi kerja berada pada kecenderungan tinggi, dengan 114 responden atau 60,96% berada pada kategori tinggi dan 65 responden atau 34,76% pada kategori sangat tinggi, sementara hanya delapan responden atau 4,28% berada pada kategori rendah. Kinerja guru menunjukkan 104 responden atau 55,61% berada pada kategori baik dan 78 responden atau 41,71% pada kategori sangat baik, sedangkan lima responden atau 2,67% berada pada kategori kurang. Distribusi tersebut memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap seluruh variabel yang diteliti, meskipun masih terdapat sebagian kecil responden pada kategori kurang atau rendah.

Setelah karakteristik deskriptif variabel diketahui, tahap berikutnya adalah memastikan bahwa data memenuhi persyaratan untuk digunakan dalam analisis regresi linear berganda. Pengujian dilakukan terhadap normalitas residual, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas digunakan untuk melihat distribusi residual, sedangkan uji multikolinearitas digunakan untuk memastikan tidak terdapat korelasi yang terlalu tinggi antarvariabel prediktor. Selanjutnya, uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Hasil ketiga pengujian tersebut dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Pengujian asumsi regresi

Pengujian	Hasil utama	Keputusan
Normalitas	K-S Sig. = 0,647	Residual normal
Multikolinearitas X1	Tolerance = 0,742; VIF = 1,347	Tidak ada masalah
Multikolinearitas X2	Tolerance = 0,681; VIF = 1,468	Tidak ada masalah
Multikolinearitas X3	Tolerance = 0,785; VIF = 1,273	Tidak ada masalah
Heteroskedastisitas X1	Sig. = 0,383	Tidak ada gejala
Heteroskedastisitas X2	Sig. = 0,153	Tidak ada gejala
Heteroskedastisitas X3	Sig. = 0,575	Tidak ada gejala

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji Kolmogorov-Smirnov memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,647, yang lebih besar dari 0,05, sehingga residual model dinyatakan berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* X1, X2, dan X3 masing-masing sebesar 0,742; 0,681; dan 0,785, sedangkan nilai VIF masing-masing sebesar 1,347; 1,468; dan 1,273. Seluruh nilai *tolerance* berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada di bawah 10, sehingga tidak ditemukan masalah multikolinearitas antarvariabel prediktor. Selanjutnya, uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,383 untuk X1, 0,153 untuk X2, dan 0,575 untuk X3, yang seluruhnya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 2, model regresi memenuhi pengujian asumsi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas sehingga dapat dilanjutkan pada pengujian regresi linear berganda.

Setelah seluruh asumsi regresi terpenuhi, analisis dilanjutkan untuk mengetahui kontribusi masing-masing prediktor terhadap kinerja guru. Pengujian parsial dilakukan menggunakan uji *t* terhadap kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Selain nilai koefisien regresi, analisis juga memperhatikan *standardized beta* untuk membandingkan kekuatan relatif masing-masing prediktor dalam model. Nilai signifikansi digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap hipotesis parsial dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian regresi linear berganda untuk ketiga prediktor tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil regresi linear berganda

Prediktor	B	SE	Beta	t	Sig.
Konstanta	16,342	4,215	—	3,877	0,000
Kepemimpinan kepala sekolah	0,265	0,056	0,284	4,732	0,000
Budaya organisasi	0,332	0,064	0,341	5,187	0,000
Motivasi kerja	0,298	0,061	0,312	4,885	0,000

Berdasarkan Tabel 3, kepemimpinan kepala sekolah memiliki koefisien regresi sebesar 0,265 dengan *standardized beta* 0,284, nilai *t* sebesar 4,732, dan signifikansi 0,000. Budaya organisasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,332 dengan *standardized beta* 0,341, nilai *t* sebesar 5,187, dan signifikansi 0,000. Sementara itu, motivasi kerja memiliki koefisien regresi

sebesar 0,298 dengan *standardized beta* 0,312, nilai *t* sebesar 4,885, dan signifikansi 0,000. Ketiga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan seluruh koefisien regresi bernilai positif, sehingga kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja masing-masing memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Nilai *standardized beta* terbesar terdapat pada budaya organisasi (0,341), diikuti motivasi kerja (0,312) dan kepemimpinan kepala sekolah (0,284), sehingga budaya organisasi merupakan prediktor dengan kontribusi relatif paling kuat dalam model. Berdasarkan koefisien pada Tabel 3, persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 16,342 + 0,265X_1 + 0,332X_2 + 0,298X_3$.

Pengujian berikutnya dilakukan untuk mengetahui kemampuan ketiga prediktor secara bersama-sama dalam menjelaskan variasi kinerja guru. Uji simultan dilakukan menggunakan uji *F*, sedangkan kekuatan hubungan dan besarnya variasi yang dapat dijelaskan model dilihat melalui nilai *R*, *R Square*, dan *Adjusted R Square*. Nilai *Adjusted R Square* digunakan untuk melihat proporsi variasi kinerja guru yang dijelaskan model setelah mempertimbangkan jumlah prediktor dan ukuran sampel. Dengan demikian, pengujian ini memberikan gambaran mengenai kelayakan model secara keseluruhan sekaligus besarnya kontribusi ketiga variabel prediktor terhadap kinerja guru. Hasil uji simultan dan koefisien determinasi disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji Simultan Dan Koefisien Determinasi

Indikator	Nilai	Interpretasi
F	54,362	Model signifikan
Sig. F	0,000	$p < 0,05$
R	0,686	Hubungan model
R Square	0,471	Variasi yang dijelaskan
Adjusted R Square	0,462	Kontribusi model terkoreksi
Std. Error of Estimate	6,228	Galat estimasi model

Berdasarkan Tabel 4, nilai *F* sebesar 54,362 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa model regresi secara simultan signifikan pada tingkat 5%. Nilai *R* sebesar 0,686 menunjukkan adanya hubungan gabungan yang cukup kuat antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Nilai *R Square* sebesar 0,471 menunjukkan bahwa 47,1% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh ketiga prediktor dalam model, sedangkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,462 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah prediktor dan ukuran sampel, model menjelaskan 46,2% variasi kinerja guru. Dengan demikian, berdasarkan Tabel 4, sebesar 53,8% variasi kinerja guru masih berkaitan dengan faktor lain di luar prediktor yang dianalisis dalam penelitian ini. Nilai *Std. Error of Estimate* sebesar 6,228 menunjukkan besarnya galat estimasi yang dihasilkan model dalam memprediksi kinerja guru.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien regresi 0,265 dan *standardized beta* 0,284. Temuan ini sejalan dengan Alazmi dan Al-Mahdy (2022) yang menunjukkan hubungan positif kepemimpinan autentik dengan keterlibatan guru melalui efikasi profesional, serta Büyükgöze et al. (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan terdistribusi

mendukung inovasi kolektif melalui kepuasan kerja dan kolaborasi profesional. Dalam konteks Kecamatan Suela, peran kepala sekolah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* saling melengkapi dalam mendukung tugas guru. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi mengelola sekolah, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas profesional (Halik et al., 2022). Temuan ini diperkuat oleh Wanita et al. (2023) bahwa kepemimpinan dan supervisi akademik berkontribusi terhadap kinerja guru. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan lebih tampak melalui dukungan profesional, komunikasi, supervisi, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif daripada fungsi administratif semata.

Budaya organisasi menjadi prediktor dengan kontribusi relatif paling kuat terhadap kinerja guru, ditunjukkan oleh standardized beta sebesar 0,341. Temuan ini sejalan dengan Liu dan Benoliel (2022) yang menunjukkan keterkaitan budaya sekolah dengan kolaborasi guru, Reinius et al. (2022) yang menempatkan guru sebagai agen perubahan budaya melalui kerja tim dan berbagi pengetahuan, serta Zavelevsky et al. (2022) yang mengaitkan budaya sekolah dengan kesejahteraan dan komitmen guru. Dalam penelitian ini, integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan terhadap sumber daya manusia tercermin dalam kebiasaan kerja dan hubungan antaranggota sekolah. Nilai dan norma tersebut memberikan kerangka perilaku yang membantu guru menjalankan tugas secara konsisten. Oleh karena itu, posisi beta yang paling tinggi menunjukkan bahwa penguatan kinerja guru tidak cukup melalui peningkatan kapasitas individual, tetapi juga membutuhkan budaya organisasi yang mampu membentuk kebiasaan kerja dan nilai kolektif secara berkelanjutan.

Motivasi kerja juga berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien B sebesar 0,298 dan standardized beta 0,312. Temuan ini sejalan dengan Bardach dan Klassen (2021) yang mengaitkan motivasi guru dengan perilaku mengajar dan pengalaman belajar siswa, Lazarides dan Schiefele (2024) yang menunjukkan hubungan motivasi dengan dukungan emosional dan antusiasme mengajar, serta Alexander et al. (2020) yang menghubungkan motivasi dengan persepsi diri, keyakinan, kemampuan, dan kondisi kerja. Motivasi dalam penelitian ini mencakup prestasi, kecintaan terhadap pekerjaan, pengembangan diri, kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan kompensasi sehingga tidak terbatas pada imbalan finansial. Posisi beta motivasi yang berada di bawah budaya organisasi tetapi di atas kepemimpinan menunjukkan bahwa dorongan individual memiliki peran penting dalam kinerja, tetapi pelaksanaannya tetap dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Dengan demikian, motivasi perlu dipelihara melalui kondisi organisasi yang mendukung agar dorongan profesional guru dapat diwujudkan dalam tugas sehari-hari.

Secara simultan, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru dengan adjusted R square sebesar 0,462. Artinya, 46,2% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kombinasi ketiga prediktor setelah penyesuaian model. Temuan ini sejalan dengan Kurniasari et al. (2025) yang menunjukkan kontribusi kepemimpinan, motivasi, dan iklim sekolah terhadap kinerja guru serta Hasibuan (2022) yang menemukan kontribusi bersama budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja guru. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kinerja guru terbentuk melalui keterkaitan faktor organisasi dan individual: kepemimpinan memberikan arah dan dukungan, budaya menyediakan nilai serta norma bersama, sedangkan motivasi memberikan dorongan untuk menjalankan tugas profesional. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru lebih tepat dilakukan melalui strategi yang mengintegrasikan ketiga faktor tersebut.

Posisi budaya organisasi sebagai prediktor terkuat memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sekolah dasar negeri di Kecamatan Suela. Temuan tersebut menunjukkan bahwa

peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui penguatan kepemimpinan atau motivasi individual, tetapi membutuhkan lingkungan organisasi yang konsisten dalam menerapkan nilai dan praktik kerja. Büyükgöze et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan memperoleh makna lebih kuat ketika didukung kolaborasi dan kepuasan kerja, sehingga budaya organisasi dapat menjadi lingkungan yang memungkinkan kepemimpinan dan motivasi diwujudkan dalam aktivitas profesional. Namun, karena penelitian ini tidak menguji mediasi atau mekanisme kausal, posisi budaya sebagai prediktor terkuat tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti bahwa budaya memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja. Temuan tersebut lebih tepat dimaknai sebagai indikasi bahwa integritas, profesionalisme, keteladanan, penghargaan, dan kolaborasi perlu diperkuat sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja guru.

Temuan tersebut juga memberikan implikasi bagi pengembangan profesional guru. Peningkatan kinerja perlu menggabungkan penguatan kompetensi dengan penciptaan iklim organisasi yang mendukung (Atikah et al., 2025), karena dukungan manajerial, kondisi kerja, pengembangan profesional, dan motivasi turut berperan dalam membentuk kinerja guru (Ulfah et al., 2024). Budaya kerja yang positif dapat menyediakan ruang untuk berbagi perangkat ajar, mendiskusikan hasil asesmen, melakukan refleksi, dan memperoleh umpan balik sejawat. Kepala sekolah dapat memperkuat proses tersebut melalui supervisi konstruktif dan fasilitasi pengembangan profesional, sedangkan motivasi mendorong guru memanfaatkan kesempatan belajar yang tersedia. Reinius et al. (2022) menekankan pentingnya kerja tim dan berbagi pengetahuan dalam mendukung inovasi profesional, sementara Parr et al. (2021) menunjukkan keterkaitan nilai dan persepsi kemampuan guru dengan strategi pengajaran dan pengalaman emosional. Oleh karena itu, KKG, komunitas belajar, *sharing session*, dan *peer feedback* dapat dikembangkan sebagai sarana penguatan budaya profesional, bukan sekadar kegiatan administratif.

Meskipun ketiga prediktor berkontribusi signifikan, model penelitian masih menyisakan 53,8% variasi kinerja guru yang dijelaskan oleh faktor lain. Faktor tersebut dapat berupa kompetensi pedagogik, efikasi diri, beban kerja administratif, sarana prasarana, kesejahteraan, pengembangan profesional, dan karakteristik peserta didik. Bardach dan Klassen (2021) menekankan kompleksitas hubungan motivasi dengan outcome pendidikan, sedangkan Lazarides dan Schiefele (2024) menunjukkan bahwa hubungan motivasi, perilaku pengajaran, dan outcome siswa dapat berlangsung secara timbal balik. Selain itu, desain *ex post facto* dan penggunaan data persepsi dalam satu periode membatasi interpretasi kausal dan generalisasi temuan. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan *mixed methods* untuk menggali mekanisme pembentukan budaya organisasi serta praktik kepemimpinan dan motivasi dalam pembelajaran, sementara studi longitudinal dapat menguji perubahan ketiga faktor tersebut terhadap kinerja guru dari waktu ke waktu. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru memerlukan integrasi kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang kuat, dan motivasi kerja yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Suela, baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial, masing-masing variabel memberikan kontribusi terhadap kinerja guru, sedangkan secara simultan ketiganya menjadi prediktor yang secara bersama-sama berkontribusi terhadap variasi kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru perlu

dipandang sebagai bagian dari pengelolaan sekolah yang melibatkan kualitas kepemimpinan, kondisi budaya organisasi, dan penguatan motivasi kerja secara terpadu.

Penelitian ini terbatas pada guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Suela sehingga penerapan temuan pada konteks sekolah, wilayah, atau jenjang pendidikan yang berbeda perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan wilayah dan karakteristik satuan pendidikan serta mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan kinerja guru. Pengembangan penelitian juga dapat menggunakan pendekatan longitudinal atau *mixed methods* untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perubahan kinerja guru dan proses yang menghubungkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam konteks sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alazmi, A. A., & Al-Mahdy, Y. F. H. (2022). Principal authentic leadership and teacher engagement in Kuwait's educational reform context. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 392–412. <https://doi.org/10.1177/1741143220957339>
- Alexander, C., Wyatt-Smith, C., & Du Plessis, A. (2020). The role of motivations and perceptions on the retention of inservice teachers. *Teaching and Teacher Education*, 96, 103186. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103186>
- Atikah, C., Handayani, H. T., & Sholih. (2025). Professional competence and organizational climate on teacher performance in senior high schools. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 8(1), 221–232. <https://doi.org/10.23887/jippg.v8i1.94048>
- Bardach, L., & Klassen, R. M. (2021). Teacher motivation and student outcomes: Searching for the signal. *Educational Psychologist*, 56(4), 283–297. <https://doi.org/10.1080/00461520.2021.1991799>
- Büyükgöze, H., Çalışkan, Ö., & Gümüş, S. (2022). Linking distributed leadership with collective teacher innovativeness: The mediating roles of job satisfaction and professional collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(6), 1388–1409. <https://doi.org/10.1177/17411432221130879>
- Halik, S., Yunus, A. R., Semmaila, B., Syahid, A., & Asykur, M. (2022). The influence of madrasah principal leadership and work environment on madrasah teacher performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(4), 1045–1056. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.4042>
- Hasibuan, S. (2022). The effect of organizational culture, principal leadership and motivation on teacher performance in madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 41–53. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3228>
- Kurniasari, E., Yuliana, L., & Ikhwan, M. S. (2025). Transformational leadership, work motivation, and school climate as predictors of teacher performance: A quantitative study in public primary schools of Tempel Subdistrict, Sleman Regency, Indonesia. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 4(3), 620–629. <https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i3.1463>
- Kurniawan, R., Andjarwati, T., & Ardiana, D. K. R. (2024). The influence of transformational leadership, organizational culture, and achievement motivation on teacher performance at SMKN 7 Surabaya through organizational commitment as a mediating variable. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 11(2), 44–56. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v11i2.11557>

- Lazarides, R., & Schiefele, U. (2024). Addressing the reciprocal nature of effects in teacher motivation research: A study on relations among teacher motivation, student-reported teaching, and student enjoyment and achievement. *Learning and Instruction*, 90, 101862. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2023.101862>
- Liu, Y., & Benoliel, P. (2022). National context, school factors, and individual teacher characteristics: Which matters most for teacher collaboration? *Teaching and Teacher Education*, 120, 103885. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103885>
- Osman, D. J., & Warner, J. R. (2020). Measuring teacher motivation: The missing link between professional development and practice. *Teaching and Teacher Education*, 92, 103064. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103064>
- Parr, A., Gladstone, J., Rosenzweig, E., & Wang, M.-T. (2021). Why do I teach? A mixed-methods study of in-service teachers' motivations, autonomy-supportive instruction, and emotions. *Teaching and Teacher Education*, 98, 103228. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103228>
- Reinius, H., Kaukinen, I., Korhonen, T., Juuti, K., & Hakkarainen, K. (2022). Teachers as transformative agents in changing school culture. *Teaching and Teacher Education*, 120, 103888. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103888>
- Sariakin, S., Yeni, M., Usman, M. B., Mare, A. S., Munzir, M., & Saleh, M. (2025). Fostering a productive educational environment: The roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education*, 10, 1499064. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1499064>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2021). Collective teacher culture: Exploring an elusive construct and its relations with teacher autonomy, belonging, and job satisfaction. *Social Psychology of Education*, 24, 1389–1406. <https://doi.org/10.1007/s11218-021-09673-4>
- Ulfah, M. U., Syahrudin, H., Thoharudin, M., Wardani, S. F., & Kholifah, N. K. (2024). Examining the role of family sociology, managerial support, and working conditions in determining teacher performance in Indonesia: The mediating role of motivation and professional development. *Frontiers in Education*, 9, 1413525. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1413525>
- Wanita, Y., Irsyad, I., Yahya, Y., & Rifma, R. (2023). Contribution of principal leadership and academic supervision to the performance of public elementary school teachers in Lubuk Basung Subdistrict, Agam Regency. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences*, 3(3). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i3.792>
- Yosepa, R., Komariah, A., Satori, D., & Suharto, N. (2026). The influence of servant leadership on school quality through collaborative supervision and teacher performance. *Indonesian Research Journal in Education*, 10(2), 1146–1162. <https://www.online-journal.unja.ac.id/irje/article/view/57935>
- Zavelevsky, E., Benoliel, P., & Shapira-Lishchinsky, O. (2022). Retaining novice teachers: The meaning and measure of ecological school culture construct. *Teaching and Teacher Education*, 117, 103783. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103783>
- Zulkarnain, R., Nellitawati, N., Hadiyanto, H., Alkadri, H., & Widiawati, W. (2024). Primary school teacher performance in creating quality learning. *Indonesian Research Journal in Education*, 8(1), 31–44. <https://www.online-journal.unja.ac.id/irje/article/view/31677>