

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORASIONAL KEPALA SEKOLAH, IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA

Dwi Fajarwati¹, Wahyu², Novitawati³
Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin^{1,2,3}
dwinuno91@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dan iklim kerja melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan analisis jalur. Populasi penelitian sebanyak 271 orang dengan sampel penelitian sebanyak 161 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari kepemimpinan Transformasional kepala sekolah (27 item), iklim kerja (26 item), motivasi kerja (20 item), kinerja guru (26 item) yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analisis*). Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja, iklim kerja terhadap kinerja, motivasi kerja terhadap kinerja, kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja, iklim kerja terhadap motivasi guru, kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja melalui motivasi kerja, iklim kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Kata Kunci: kepemimpinan Transformasional, iklim kerja, motivasi kerja, kinerja

ABSTRACT

This research aims to determine and analyze the influence of the principal's transformational leadership and work climate through work motivation on teacher performance. This research is quantitative research with path analysis. The research population was 271 people with a research sample of 161 people. Data collection was carried out using an instrument consisting of the principal's Transformational leadership (27 items), work climate (26 items), work motivation (20 items), teacher performance (26 items) which had been tested for validity and reliability. Analysis of this research data uses path analysis (Path Analysis). The results of the study found that there was an influence of the principal's Transformational leadership on performance, work climate on performance, work motivation on performance, principal's Transformational leadership on work motivation, work climate on teacher motivation, principal's Transformational leadership on performance through work motivation, work climate on performance through work motivation.

Keywords: Transformational leadership, work climate, work motivation, performance

PENDAHULUAN

Kinerja guru secara umum dilihat berdasarkan tiga aspek utama yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran serta evaluasi pembelajaran. Dari ketiga aspek tersebut, hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa masih banyak guru SMA Negeri di Kota Banjarbaru yang kurang cakap dalam merencanakan pembelajaran. Hal ini bisa dilihat dari RPP yang dibuat,

karena sebagian besar guru masih ada yang hanya memodifikasi RPP yang di *download* melalui internet atau memodifikasi RPP milik rekan atau guru lain yang mengajarkan bidang studi yang sama. Dilihat dari aspek pelaksanaan pembelajaran guru masih dominan menggunakan metode ceramah, jarang sekali ada guru yang dalam pengajaran yang menerapkan metode pembelajaran lain. Kebanyakan guru juga hanya mengajar dengan menggunakan LKPD yang sudah disediakan oleh sekolah tanpa ada yang membuat sendiri LKPD, padahal LKPD yang merupakan hasil pengembangan sendiri, biasanya lebih efektif dalam pembelajaran karena memiliki kesesuaian dengan karakteristik peserta didiknya. Dari aspek evaluasi pembelajaran, biasanya penilaian pembelajaran hanya dilakukan melalui tes tertulis saja, umumnya pilihan ganda atau menjawab soal, sementara untuk guru yang mengadakan tes secara lisan itu sangat sedikit. Hal ini menunjukkan adanya indikasi bahwa kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru masih kurang.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru baik yang berhubungan dengan tenaga guru maupun lingkungan sekolah. Kinerja merupakan suatu konstruksi multidemensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Yamin & Maisah, (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah kepemimpinan. Kinerja guru yang tinggi diwujudkan manakala kepala sekolah memahami hakikat tentang pendekatan kepemimpinan. Besarnya pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah menentukan apa dan bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dalam sekolah yang dipimpin.

Secara tidak disadari seorang pemimpin melaksanakan perannya dengan caranya sendiri dan cara-cara yang digunakannya merupakan cerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin, meskipun hal ini tidak mutlak. Model kepemimpinan yang efektif dalam sebuah lembaga telah lama diimpikan oleh para stakeholder yakni masyarakat pendidikan, sekolah, wali murid, maupun pemerintah, namun tidak selalu ditemukan model dan gaya kepemimpinan yang tepat sekaligus mampu menggerakkan sendi-sendi organisasi atau lembaga pendidikan secara efektif, model kepemimpinan, titik mutlak dan fokus garapan menciptakan gaya kepemimpinan yang khas dan disesuaikan dengan situasi serta kondisi di lapangan.

Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan dan kemajuan. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri seorang pemimpin, tetapi penumbuhan kesadaran untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kebutuhan sekolah dan pemimpin yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Menurut Rizkie et al., (2022), kepemimpinan transformasional memandang bawahan sebagai mitra yang harus disentuh secara mental dan fisiknya agar dapat bangkit dan berkembang menunaikan tugas dan kewajiban dengan bertanggung jawab, bagi pribadi yang telah tersentuh oleh konsepsi kepemimpinan transformasional ia akan bergerak dengan energi yang tak pernah habis dalam mengatasi berbagai kendala di lapangan. Fenomena di lapangan, khususnya pada beberapa SMA Negeri di Kota Banjarbaru membuktikan bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin sekolah secara profesional. Adanya kesenjangan dan kurang maksimalnya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan berdampak pula pada rendahnya mutu produktivitas sekolah, sehingga berimplikasi pada adanya dugaan bahwa hal tersebut terjadi karena kepemimpinan tidak mampu menyesuaikan atau tidak

mampu beradaptasi dengan perkembangan ataupun perubahan lingkungan sehingga tidak mampu menciptakan pendidikan yang berkualitas.

Selain kepemimpinan transformasional, menurut Novita et al., (2022), kinerja guru dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim kerja pada sebuah organisasi atau lembaga memiliki kedudukan yang sangat penting sebab bisa menimbulkan dampak atau implikasi pada kinerja yang ditampilkan oleh seseorang. Iklim kerja ditentukan oleh lingkungan internal serta psikologis dari organisasi itu sendiri. Pengendalian iklim kerja dianggap sebagai salah satu metode yang bisa dijalankan dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia termasuk para guru. Iklim kerja penting untuk dibentuk sedemikian rupa sebab merupakan wujud aktualisasi pendapat individu mengenai hal yang sudah didapatkan dari organisasi dan menjadi dasar penentu tindakan para anggota organisasi.

Menurut Firdaus et al., (2022) menyatakan bahwa “Iklim kerja didefinisikan sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. Selanjutnya, Mardianti et al., (2020) menyatakan bahwa Iklim Kerja adalah lingkungan dari organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para karyawan. Mangkunegara, (2019), mengatakan motivasi merupakan salah satu faktor penunjang kinerja guru. Pentingnya motivasi bagi seorang guru dapat diklasifikasikan dalam dua aspek yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Keduanya sangat berhubungan kinerja seseorang. Motivasi dapat dipahami sebagai suatu proses yang arah, memberi semangat, dan kegigihan perilaku perilaku yang memiliki motivasi adalah perilaku yang energi, terarah, dan bertahan lama. Dalam suatu kerja, motivasi dapat diartikan sebagai keseluruhan daya upaya penggerak di dalam diri pendidik yang menimbulkan kegiatan belajar menjadi efektif dan maksimal.

Mulyasa, (2018), menyebutkan bahwa para guru akan bekerja dengan maksimal dan sungguh-sungguh apabila mempunyai motivasi yang tinggi. Dengan memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Berdasarkan pendapat tersebut, guru-guru yang masih kurang berhasil dalam mengajar dikarenakan mereka kurang termotivasi untuk mengajar sehingga berdampak terhadap menurunnya produktivitas atau kinerja guru. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai, 2020).

Penelitian tentang kinerja sebenarnya sudah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian Mardianti et al., (2020), menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh iklim kerja, disiplin kerja dan motivasi. Penelitian Rizkie et al., (2022), yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan Transformasional kepala sekolah, budaya mutu dan kepuasan kerja. Penelitian Norliani et al., (2022), yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh iklim kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Martini et al., (2022), meneliti mengenai kinerja yang dihubungkan dengan profesionalisme guru, motivasi dan disiplin kerja guru. Noriawati et al., (2022), menghubungkan kinerja dengan kecerdasan emosional, komitmen kerja, dan motivasi kerja. Penelitian sekarang sesungguhnya sama dengan kinerja tetapi ada perbedaan penelitian dengan penelitian sebelumnya, sebab penelitian sebelumnya dikaitkan dengan iklim kerja, disiplin, motivasi, kepemimpinan, kecerdasan emosional dan profesionalisme guru, sementara penelitian sekarang kinerja dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan iklim kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dengan analisis jalur yaitu penelitian bertujuan untuk menjelaskan fakta yang ada dan mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri di Kota Banjarbaru sebanyak 271 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *proportional random Sampling*. Data dikumpulkan melalui instrumen kepemimpinan Transformasional kepala sekolah (pengaruh idealis, insirasi motivasi, Stimulasi intelektual, pertimbangan individu), iklim kerja (kebijakan dan peraturan organisasi, tingkat efektivitas komunikasi, tingkat hubungan antara karyawan, tingkat partisipasi), motivasi kerja (prestasi kerja, pengakuan kerja, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, kesempatan bertumbuh, gaji), kinerja (kualitas kerja, kuantitas, Ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian) instrumen dianalisis melalui uji validitas dan realibilitas deskripsi data yang terkumpul menggunakan analisis jalur untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung, dengan terlebih dahulu melakukan uji normalitas, linieritas, homogenitas.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil temuan data berbantuan dengan SPSS, ditemukan koefisien-koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung, sebagaimana yang digambarkan dibawah ini

Tabel 1.
Ringkasan hasil analisis jalur

Struktural 1

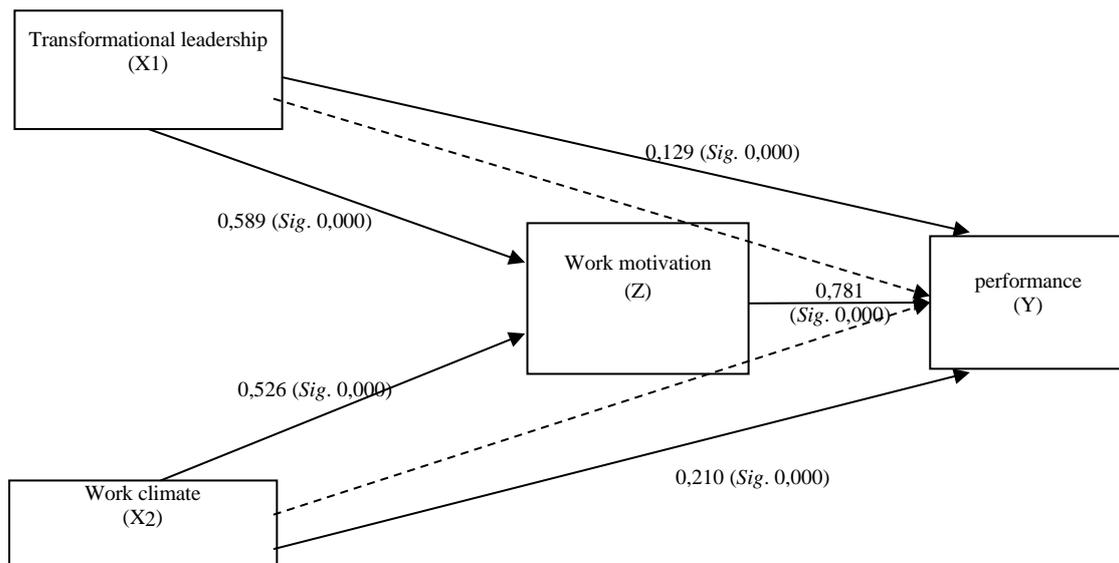
Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja

Variabel	Koefisien Jalur	T	P	R ²
Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah	0,129	3,797	0,000	
Iklim kerja	0,210	6,225	0,000	
Motivasi kerja	0,781	14,887	0,000	0,927

Struktural 2

Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah, Iklim kerja terhadap kinerja

Variabel	Koefisien Jalur	T	P	R ²
Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah	0,589	20,016	0,000	
Iklim kerja	0,526	17,846	0,000	0,967



Gambar 1: Model Analisis Jalur X₁, X₂, Z dan Y

Berdasarkan Tabel 1 serta gambar 1 diatas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2 dan 3

Tabel 2.
Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis H₁ H₂ H₃ H₄ H₅

	Hipotesis	p	Keputusan
H ₁	Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru	0,000	Terima
H ₂	Ada hubungan positif signifikan iklim kerja terhadap kinerja guru	0,000	Terima
H ₃	Ada hubungan positif signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru	0,000	Terima
H ₄	Ada hubungan positif signifikan kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja	0,000	Terima
H ₅	Ada hubungan positif signifikan iklim kerja terhadap motivasi kerja	0,000	Terima

Tabel 3.
Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis H₆ dan H₇

	Hipotesis	Langsung	Tak Langsung	Keputusan
H ₆	Ada pengaruh positif tidak langsung kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja	0,129	0,344	Terima
H ₇	Ada pengaruh positif tidak langsung iklim kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja	0,210	0,462	Terima

Tabel 2 merupakan ringkasan keputusan H₁, H₂, H₃, H₄, dan H₅ dengan kriteria nilai signifikansi kurang dari 0.05, maka hipotesis diterima. Tabel 3 merupakan ringkasan keputusan pengujian hipotesis H₆ dan H₇ dengan ketentuan apabila koefisien

pengaruh langsung lebih besar dari pada koefisien pengaruh tak langsung, maka hipotesis diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara langsung kepemimpinan Transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru ditunjukkan oleh nilai *Beta* 0,129 dengan signifikansi 0,000. Purwanti et al., (2018), menyatakan bahwa peran utama dalam menjalankan polamanajemen sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh komunitas sekolah, baik secara bersama-sama maupun individu. Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolah. Menyikapi tentang peran, fungsi dan tanggungjawab kepala sekolah hendaknya memiliki komitmen yang tinggi atas pekerjaannya di samping profesional dan berdedikasi. Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah merupakan individu yang dituntut mampu melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan dan pemberdayaan kepada seluruh warga sekolah demi mencapai tujuan sekolah yang optimal. Tinggi rendahnya kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan stafnya, memiliki kaitan erat dengan pemilihan pola dan gaya kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah sangatlah membantu tugas kesehariannya sebagai penggerak roda organisasi sekolah terutama dalam peningkatan mutu kinerja guru. Kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, dituntut agar dapat mencerminkan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk memberikan bantuan kepada guru-guru dalam meningkatkan kompetensinya. Kesalahan dalam penerapan program, strategi, dan strategi sekolah akan memberi dampak yang cukup signifikan bagi keberhasilan peningkatan kompetensi guru di bawah pimpinannya. Dalam merealisasikan kondisi ini dibutuhkan kepala sekolah yang kompeten dan profesional, yang disertai dengan rasa tanggungjawab tinggi dalam merealisasikan program, strategi dan kebijakan yang ke arah yang lebih baik.

Keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja sejalan dengan penelitian (Albuni, 2022; Alkarni et al., 2022; Fitroliana et al., 2022; Jarminto et al., 2022; Mistiah et al., 2022; Normaini et al., 2022; Normianti & Aslamiah, 2019; Pratiwi et al., 2022; Rizkie et al., 2022; Rumanti et al., 2022; Saleh, Norlatipah, et al., 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Transformasional secara langsung terhadap kinerja.

Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara langsung iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru ditunjukkan oleh nilai *Beta* 0,210 dengan signifikansi 0,000. Stinger, (2018), menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan sekumpulan dan kondisi lingkungan sekitar dapat menimbulkan semangat dan dorongan untuk lebih fokus pada tanggapan dan respon yang dianggap logis atau dapat dievaluasi, yang pada akhirnya akan memberikan dampak secara langsung pada kinerja anggota organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan Simamora, (2019), bahwa iklim organisasi yang teratur dan dapat dikondisikan akan memunculkan rasa aman yang memungkinkan para anggota organisasi untuk memaksimalkan potensi dalam melaksanakan pekerjaan. Sangat diperlukan iklim organisasi yang nyaman guna mendukung penyelenggaraan tugas dan fungsi anggota organisasi. Iklim organisasi dapat

dianggap sebagai faktor yang menjadi bagian penting dalam upaya memaksimalkan peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Gillies Norliani et al., (2022), iklim dikatakan positif bagi suatu organisasi apabila memberikan kontribusi pada kinerja efektif dan produktifitas dan bila nilai-nilai inti dipegang dan dianut secara intensif dan meluas. Sedangkan iklim yang negatif bila sangat terfragmentasi dan tidak diikat oleh berbagai nilai dan keyakinan bersama serta menjadi sumber penolakan dan kekacauan, sehingga dapat menghambat pemecahan masalah yang efektif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Firdaus et al., 2022; Jarminto et al., 2022; Karyadi et al., 2022; Mardianti et al., 2020; Novita et al., 2022; Saleh, Yusrina, et al., 2022; Silfiati et al., 2022; Weyanthi et al., 2022) yang menyatakan bahwa iklim kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara langsung efikasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru ditunjukkan oleh nilai *Beta* 0,781 dengan signifikansi 0,000. Seseorang yang mempunyai motivasi internal yang baik diharapkan dapat melakukan kinerja yang baik diantaranya mampu mengenal peserta didik menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik, mampu mengembangkan kurikulum jenis dan cara menilainya, penguasaan materi dan struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang di ampu, kegiatan pembelajaran yang mendidik, memahami dan mengembangkan potensi, baik dalam berkomunikasi dengan peserta didik, penilaian dan evaluasi, bertindak sesuai dengan norma gama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional indonesia, bersikap inklusif bertindak objektif serta tidak diskriminatif, menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan. Motivasi yang kedua berasal dari faktor eksternal contohnya ingin memperoleh pujian atau perhatian dari orang lain, ingin mendapatkan uang/intensif/imbalan, keinginan untuk mendapatkan penghargaan atau prestasi, dorongan dari atasan hubungan antar pribadi dan kondisi kerja yang baik, apabila motivasi eksternal tersebut dimiliki dengan baik oleh seseorang sehingga guru dapat menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan, berkomunikasi yang baik dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat, memiliki etos kerja tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan yang terakhir mampu mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif (Alimmudin et al., 2022). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Birhasani et al., 2022; Jarminto et al., 2022; Juwaini & Fahlevi, 2021; Mifayetti & Bina Bangsa Getsampena Banda Aceh, 2020; Normaini et al., 2022; Normianti & Aslamiah, 2019; Pratiwi et al., 2022; Puspitasari & Saleh, 2022; Rudiansyah et al., 2022; Suratman et al., 2022; Suriansyah et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara langsung kepemimpinan Transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru ditunjukkan oleh nilai *Beta* 0,589 dengan signifikansi 0,000. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai dalam hal ini guru, ditunjukkan dengan penelitian yang dilakukan Rizkie et al., (2022), yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan kuat terhadap motivasi kerja guru dengan kategori kepemimpinan transformasional baik dan motivasi kerja yang tinggi. Kepemimpinan transformasional

kepala sekolah mempunyai hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap motivasi kerja dengan kontribusi sebesar 41,8% sedangkan sisanya 58,23% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian.

Hubungan di atas diperkuat lagi dengan adanya hasil penelitian Novita et al., (2022), terhadap motivasi guru bahwa hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberi pengaruh positif langsung terhadap motivasi kerja guru. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Hidayati, (2022), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung positif antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Purwanti et al., (2018), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru dengan *probability value* yakni $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Normaini et al., (2022); Novita et al., (2022); Pratiwi et al., (2022); Suriansyah et al., (2021), yang menyatakan bahwa kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.

Pengaruh iklim kerja terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara langsung iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru ditunjukkan oleh nilai *Beta* 0,526 dengan signifikansi 0,000. Iklim kerja sebagai akumulasi dan sistem yang menjadi penentu hadirnya motivasi serta fokus pada beragam tanggapan yang bisa diterima logika dan bisa di jadikan objek penilaian, sehingga memiliki kontribusi langsung pada kinerja anggota lembaga atau institusi (Stinger, 2018) Tagiuri dan Litwin memberikan definisi iklim kerja sebagai kualitas suatu lingkungan dari sebuah lembaga atau insitusi yang terjadi secara berkelanjutan, dialami oleh seluruh warga atau anggota institusi; berkontribusi pada tindakan yang diperlihatkan warga institusi dan bida dianggap sebagai karakter khusus dari lembaga bersangkutan (Hasibuan, 2019). Pendapat dua pakar di atas mengkonsepsikan bahwa iklim kerja merupakan suatu konsep yang memberikan gambaran secara subyektif tentang keadaan lingkungan pada suatu lembaga atau institusi yang didalamnya terkandung beragam prinsip yang bisa dicermati dan diterapkan serta dijalankan oleh setiap orang yang menjadi bagian organisasi.

Penelitian Novita et al., (2022), menyatakan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh iklim kerja di tempat ia bekerja, semakin baik iklim kerja di tempat mereka bekerja, maka akan semakin tinggi motivasi pegawainya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Effendi et al., (2022); Firdaus et al., (2022); Jarminto et al., (2022); Karyadi et al., (2022); Novita et al., (2022) yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja

Pengaruh kepemimpinan Transformasional kepala sekolah secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru merupakan perkalian antara pengaruh langsung kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja yang memperoleh angka 0,344. Maknanya adalah terdapat pengaruh tidak langsung yang sedang dari kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru. Jika dibandingkan dengan nilai

pengaruh langsung, maka nilai pengaruh tidak langsung ini lebih besar dari pengaruh langsung kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. Bisa disimpulkan bahwa motivasi kerja guru mampu memediasi pengaruh kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi merupakan dorongan emosi seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu untuk mencapai hal yang diharapkan. Motivasi merupakan cara yang dapat mendorong gairah guru agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya dalam proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, motivasi dipandang sebagai motor yang menimbulkan energi dalam diri seseorang untuk dapat berbuat sesuatu. Jika seorang pemimpin memiliki motivasi kerja yang tinggi maka guru akan mengikuti cara kerja pemimpinnya sehingga guru yang bekerja dengan baik akan menjadi guru profesional.

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai dalam hal ini guru, ditunjukkan dengan penelitian yang dilakukan Hidayati, (2022), yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan kuat terhadap motivasi kerja guru dengan kategori kepemimpinan transformasional baik dan motivasi kerja yang tinggi. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempunyai hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap motivasi kerja dengan kontribusi sebesar 41,8% sedangkan sisanya 58,23% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian.

Guru berhadapan dengan puluhan bahkan ratusan siswa setiap hari, memerlukan motivasi kerja yang tinggi. Motivasi guru bisa dari eksternal maupun internal. Motivasi eksternal bersumber dari status sosial, pendapatan, penghargaan, dan kehormatan yang diberikan oleh masyarakat. Motivasi internal dapat bersumber dari minat, bakat, kompetensi, pendidikan, panggilan jiwa dan pengabdian yang tulus terhadap profesi yang dijalannya. Martini et al., (2022), menyatakan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam upaya meningkatkan profesionalitas seorang guru. Rayantini, (2017), mengatakan bahwa kemampuan profesional dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu motivasi.

Jika terdapat hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru serta terdapat hubungan langsung antara motivasi guru dan kinerja guru maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru melalui motivasi guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Normaini et al., (2022); Novita et al., (2022); Pratiwi et al., (2022); Suriansyah et al., (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.. Selanjutnya penelitian Birhasani et al., (2022); Jarminto et al., (2022); Juwaini & Fahlevi, (2021); Mifayetti & Bina Bangsa Getsampena Banda Aceh, (2020); Normaini et al., (2022); Normianti & Aslamiah, (2019); Pratiwi et al., (2022); Puspitasari & Saleh, (2022); Rudiansyah et al., (2022); Suratman et al., (2022); Suriansyah et al., (2022), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh tidak langsung iklim kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja

Pengaruh iklim kerja secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru merupakan perkalian antara pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru dengan pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja yang memperoleh angka 0,462. Maknanya adalah terdapat pengaruh tidak

langsung yang sedang dari iklim kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru. Jika dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, maka nilai pengaruh tidak langsung ini lebih besar dari pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru. Sehingga bisa disimpulkan bahwa motivasi kerja guru maksimal dalam memediasi pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

Iklim kerja berkontribusi besar pada motivasi kerja pegawai dan pada akhirnya berdampak pula pada optimalisasi kinerja individu, sebab iklim kerja merupakan salah satu faktor yang bisa menentukan sikap dan tindakan individu baik sebagai manusia ataupun sebagai bawahan (Firdaus et al., 2022). Seseorang yang mempunyai motivasi internal yang baik diharapkan dapat melakukan kinerja yang baik diantaranya mampu mengenal peserta didik menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik, mampu mengembangkan kurikulum jenis dan cara menilainya, penguasaan materi dan struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang di ampu, kegiatan pembelajaran yang mendidik, memahami dan mengembangkan potensi, baik dalam berkomunikasi dengan peserta didik, penilaian dan evaluasi, bertindak sesuai dengan norma gama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional indonesia, bersikap inklusif bertindak objektif serta tidak diskriminatif, menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan. Motivasi yang kedua berasal dari faktor eksternal contohnya ingin memperoleh pujian atau perhatian dari orang lain, ingin mendapatkan uang/intensif/imbalan, keinginan untuk mendapatkan penghargaan atau prestasi, dorongan dari atasan hubungan antar pribadi dan kondisi kerja yang baik, apabila motivasi eksternal tersebut dimiliki dengan baik oleh seseorang sehingga guru dapat menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan, berkomunikasi yang baik dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat, memiliki etos kerja tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan yang terakhir mampu mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif (Martini et al., 2022).

Penelitian Budiantono, (2017), menyatakan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh iklim kerja di tempat ia bekerja, semakin baik iklim kerja di tempat mereka bekerja, maka akan semakin tinggi motivasi pegawainya. Selanjutnya penelitian Martini et al., (2022); Noriawati et al., (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Effendi et al., (2022); Firdaus et al., (2022); Jarminto et al., (2022); Karyadi et al., (2022); Novita et al., (2022) yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Selanjutnya penelitian Birhasani et al., (2022); Jarminto et al., (2022); Juwaini & Fahlevi, (2021); Mifayetti & Bina Bangsa Getsampena Banda Aceh, (2020); Normaini et al., (2022); Normianti & Aslamiah, (2019); Pratiwi et al., (2022); Puspitasari & Saleh, (2022); Rudiansyah et al., (2022); Suratman et al., (2022); Suriansyah et al., (2022), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.

SIMPULAN

Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan Transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja, terhadap kinerja guru. Pada variabel iklim kerja, indikator tingkat efektivitas komunikasi merupakan indikator dengan rata-rata terendah. Untuk itu indikator tingkat efektivitas komunikasi perlu harus ditingkatkan dengan cara antara lain : kepala sekolah lebih membangun komunikasi langsung dengan guru-guru, kepala sekolah dapat berkomunikasi lebih baik saat memberikan arahan tugas kepada saya, sekolah membentuk sistem komunikasi dari

bawah ke atas, Guru dan kepala sekolah memahami tugas yang dibebankan kepada masing-masing individu, Kepala sekolah memberikan arahan tugas kepada guru-guru di sekolah..

DAFTAR PUSTAKA

- Albuni, H. (2022). The Effect of Transformational Leadership of The Principal, Work Motivation and Work Discipline on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-62>
- Alimmudin, Rizalie, A. M., & Basuki, S. (2022). The Effect of Teacher Competence, Work Discipline and Work Motivation on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2242–2427. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-67>
- Alkarni, W., Sulaiman, & Ngadimun. (2022). The Influence of Principal Transformational Leadership, Work Ethic, through Organizational Commitment to the Performance of State Middle School Teachers in Hulu Sungai Tengah District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2278–2284. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-50>
- Birhasani, M., Sulaiman, & Metroyadi. (2022). Correlation Between Principal Instructional Leadership, Achievement Motivation and Teacher Performance through Job Satisfaction in State Elementary Schools in Kandungan District, Hulu Sungai Selatan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2457–2564. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-71>, Impact
- Budiantono, D. (2017). *Manajemen Perkantoran Modern*. Raja Grafindo Persada.
- Effendi, R., Aslamiah, & Sapriansyah. (2022). The Effect of Organizational Culture and Organizational Climate Through Motivation Work towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Elementary School Teachers in Lampihong. *International Journal of Social Science And Human Research*, 4331–4337. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5>
- Firdaus, M. F., Aslamiah, & Sulaiman. (2022). Correlation among Principal Communication, Organizational Climate, Work Motivation and Job Satisfaction of Banjarbaru State Senior High School Teachers. *International Journal of Social Science And Human Research*, 2243–2246. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-32>
- Fitroliana, Suriansyah, A., & Asniwati. (2022). The Influence of Principal Transformational Leadership, Work Discipline, and Emotional Intelligence on Teacher Work Performance at State Elementary Schools, North Banjarmasin District. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06), 2223–2229. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-29>
- Hasibuan, Malayu. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayati, R. (2022). Correlation among School Principal Leadership, Work Culture and Work Motivation toward Job Satisfaction of Junior High School Teachers in Balangan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-69>
- Jarminto, Aslamiah, & Suhartono, E. (2022). Correlation between Leadership Transformational Head School, Climate Organization, and Teacher Performance through the achievement motivation of private vocational high school teachers

- in Banjarbaru. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-106>
- Juwaini, A., & Fahlevi, M. (2021). The Role of Work Motivation, Organizational Culture and Leadership on Job Satisfaction and Teachers Performance: An Empirical Study on Indonesian Senior High Schools. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 24(4), 1–11.
- Karyadi, A., Wahyu, & Metroyadi. (2022). The Effect of Principal Instructional Leadership, Work Climate and Work Motivation on Teachers' Organizational Citizenship Behavior in MTsN throughout Hulu Sungai Selatan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2215–2222. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-28>
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mardianti, Suriansyah, A., & Suhaimi. (2020). The Effect of Organizational Climate, Work Discipline and Job Satisfaction Towards Teacher Performance at State Senior High School. *Journal of K6 Education and Management*, 3(1), 17–25. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.01.03>
- Martini, Ahmad, K. I., & Metroyadi. (2022). The Correlation among Teacher Professionalism, Work Motivation and Work Discipline on Teacher Performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06), 2230–2235. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-30>
- Mifayetti, S., & Bina Bangsa Getsampena Banda Aceh, S. (2020). The Effect of Principal Leadership, and Work Motivation, on the Performance of Bireuen District High School Teachers.
- Mistiah, Wahyu, & Suhaimi. (2022). Correlation among Principal Transformational Leadership, Interpersonal Communication and Organizational Commitment on Teacher Performance in Public Elementary Schools in Paringin District, Balangan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2236–2242. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-31>
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Noriawati, Sulaiman, & Mahrita. (2022). The Relationship between Emotional Intelligence, Work Commitment and Teacher Performance through Work Motivation. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2244–2252. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-45>
- Norliani, Suriansyah, A., & Aslamiah. (2022). The Effect of School Climate, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Teacher Achievement. *International Journal of Social Scinces and Human Research*, 5(12), 5307–5312.
- Normaini, Aslamiah, & Sulaiman. (2022). The Effect of Principal Transformational Leadership, Job Satisfaction and Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Halong District. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06), 2297–2306. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-39>
- Normianti, H., & Aslamiah, S. (2019). Relationship Of Transformational Leaders Of Principal, Teacher Motivation, Teacher Organization Commitments With Performance Of Primary School Teachers In Labuan Amas Selatan, Indonesia. *European Journal of Education Studies*, 5(11), 124–141. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2583734>

- Novita, W., Sulaiman, & Rizalie, M. (2022). Work Motivation as an Intermediary Variable in the Relationship between Principal Transformational Leadership, School Climate, and Teacher Professionalism. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-51>
- Pratiwi, W., Wahyu, & Aslamiah. (2022). The Correlation between Principal Transformational Leadership, Work Ethic, And Work Motivation on Teacher Performance at State Junior High Schools in Banjarmasin Timur. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(9). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i9-48>
- Purwanti, K., Murniati, A. R., & Yusrizal. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru pada SMP Negeri 2 Simeulue Timur. *Jurnal Ilmiah Didaktika*, XIV(2), 390–400.
- Puspitasari, J., & Saleh, M. (2022). The Effect of Principal Supervision on Teacher Performance through Work Discipline and Work Motivation of Elementary School Teachers in Batumandi Sub District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-103>
- Rayantini, N. (2017). Hubungan Kompetensi Profesional Guru dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah atas Negeri di Kecamatan Kandangan Kabupaten Hulu Sungai Selatan. Universitas Lambung Mangkurat.
- Rivai, V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Rizkie, M., Suriansyah, A., & Sulistiyana. (2022). The Effect of Transformational Leadership of School Principles, Quality Culture and Job Satisfaction on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2345–2353. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-59>
- Rudiansyah, Wahyu, & Sulaiman. (2022). The Role of Work Culture in Mediating the Effect of Professional Competence and Work Motivation on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2321–2327. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-42>
- Rumanti, S., Aslamiah, & Muhyani Rizalie, A. (2022). The Effect of Principal Transformational Leadership, School Culture, and Organizational Commitment on the Performance of State MTS Teachers in Balangan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2336–2343. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-44>
- Saleh, M., Norlatipah, & Darmiyati. (2022). Correlation among Principal Transformational Leadership, Work Spirit, Work Commitment and Teacher Performance at State Junior High Schools in Balangan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-68>
- Saleh, M., Yusrina, & Suhaimi. (2022). Contribution of Organizational Climate and Emotional Intelligence through Professional Competence toward Work Effectiveness of Elementary School Teachers in the Sub-Districts of Martapura Kota. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2447–2456. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-70>
- Silfiati, Aslamiah, & Metroyadi. (2022). The Influence of Principal Situational Leadership, Teacher Work Climate and Teacher Job Satisfaction with Teacher Performance at SDN in Awaran District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-101>

- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Stinger, R. (2018). *Leadership and Organizational Climate: The Cloud, Chamber Effect*. Prentice Hall.
- Suratman, Wahyu, & Suhaimi. (2022). Relationship between Spiritual Intelligence and Work Motivation with Performance Through Work Discipline of State Vocational High School Teachers in Hulu Sungai Utara Regency. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06), 2328–2335. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-43>
- Suriansyah, A., Ngadimun, & Hilal, N. (2021). Transformational Leadership Contribution of Headmaster, Work Satisfaction, and Achievement Motivation towards Professional Attitudes of State Elementary Schools Teachers in Alalak District, Barito Kuala. *Journal of K6 Education and Management*, 4(4). <https://doi.org/10.11594/jk6em.04.04.12>
- Suriansyah, A., Rusdiana, & Noorhapizah. (2022). The Effect of School Principal Leadership on Teacher Performance through Work Discipline and Teacher Achievement Motivation of State Elementary School in Baturandi District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-114>
- Wieyanthi, N., Wahyu, & Sulaiman. (2022). The Relationship between Principal Managerial Activities and Academic Supervision Activities through Organizational Climate and Teacher Performance at SDN Murung Pudak District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2306–2312. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-40>
- Yamin, M., & Maisah. (2018). *Standarisasi Kinerja Guru*. Persada Press.