Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)
p-ISSN: 2797-2879, e-ISSN: 2797-2860
Volume 6, nomor 4, 2026, hal. 3455-3474
Doi: https://doi.org/10.53299/jppi.v6i4.5811

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar

Lukman Hakim*, Sri Utaminingsih, Ersam Mahendrawan
Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

*Corresponding Author: lukmanhakim976@gmail.com
Dikirim: 03-11-2026; Direvisi: 07-11-2026; Diterima: 11-11-2026

Abstrak: Kinerja guru merupakan faktor strategis dalam menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) pada sekolah dasar se-Kecamatan Pondok Aren. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 151 guru PAI, dengan sampel sebanyak 110 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dan teknik proportional stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Pengaruh simultan ditunjukkan oleh nilai F sebesar 189,808 dengan signifikansi kurang dari 0,001. Koefisien determinasi sebesar 0,843 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 84,3% variasi kinerja guru. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang kondusif, dan motivasi kerja dalam mendukung peningkatan kinerja guru PAI di sekolah dasar.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional; budaya organisasi; motivasi kerja; kinerja guru; Pendidikan Agama Islam.

Abstract: Teacher performance is a strategic factor in determining the quality of educational provision. This study aims to analyze the effects of transformational leadership, organizational culture, and work motivation on the performance of Islamic Religious Education (IRE) teachers in elementary schools across Pondok Aren District. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of 151 IRE teachers, with a sample of 110 respondents selected using the Slovin formula and proportional stratified random sampling technique. Data were collected through questionnaires, observations, and documentation, then analyzed using multiple linear regression with SPSS. The findings indicate that transformational leadership, organizational culture, and work motivation have positive and significant effects on teacher performance, both partially and simultaneously. The simultaneous effect is supported by an F-value of 189.808 with a significance level below 0.001. The coefficient of determination of 0.843 indicates that the research model explains 84.3% of the variance in teacher performance. These findings highlight the importance of transformational leadership, a supportive organizational culture, and work motivation in improving the performance of IRE teachers in elementary schools.

Keywords: transformational leadership; organizational culture; work motivation; teacher performance; Islamic Religious Education.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan salah satu faktor strategis dalam menentukan mutu penyelenggaraan pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab profesional yang mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pengelolaan kelas, penilaian hasil belajar, pembimbingan peserta didik, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Kinerja guru tidak hanya menggambarkan keterlaksanaan tugas administratif, tetapi juga menunjukkan kemampuan guru menerjemahkan kompetensi profesional ke dalam praktik pembelajaran yang efektif. UNESCO (2024) menempatkan kepemimpinan pendidikan sebagai salah satu faktor penting dalam peningkatan kualitas pendidikan, terutama melalui penetapan arah pembelajaran, penguatan kolaborasi, dan pengembangan kapasitas warga sekolah.

Sejalan dengan hal tersebut, (OECD, 2025a) menjelaskan bahwa kondisi kerja, dukungan profesional, dan pengalaman kerja guru merupakan aspek penting dalam memahami kualitas lingkungan profesi guru. Kerangka konseptual TALIS 2024 juga menempatkan praktik pembelajaran, pengembangan profesional, kepuasan kerja, dan kondisi kerja sebagai dimensi yang saling berkaitan dalam kehidupan profesional guru (OECD, 2025b).

Pada jenjang sekolah dasar, kinerja guru memiliki kedudukan penting karena pembelajaran pada tahap ini menjadi fondasi bagi perkembangan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakter peserta didik. Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) memiliki tanggung jawab yang tidak terbatas pada penyampaian pengetahuan keagamaan, tetapi juga mencakup pembentukan sikap religius, akhlak, dan perilaku sosial peserta didik. Tanggung jawab tersebut membutuhkan kemampuan pedagogis, keteladanan, pengelolaan pembelajaran, serta evaluasi yang berkesinambungan. Auliana et al. (2021) menempatkan kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi sebagai faktor yang perlu diperhatikan dalam memahami kinerja guru. Perspektif tersebut memperlihatkan bahwa kinerja guru terbentuk melalui interaksi antara kapasitas individual dan dukungan lingkungan organisasi. OECD (2025a) juga menyoroti pentingnya kondisi kerja dan dukungan institusional dalam pengalaman profesional guru.

Salah satu faktor organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menggambarkan kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan inspirasi, mendorong pemikiran inovatif, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan individu. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional diharapkan mampu mengarahkan guru, membangun komitmen terhadap tujuan sekolah, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. UNESCO (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif perlu berorientasi pada pembelajaran, pengembangan kapasitas, dan penguatan kolaborasi. Penelitian Alzoraiki et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan penguatan budaya sekolah dan kinerja pengajaran pada sekolah negeri di Yaman. Raharja et al. (2022) juga menguji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dalam konteks pendidikan Indonesia.

Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru juga ditunjukkan melalui berbagai konteks penelitian. Bektiarso (2024) menemukan

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru IPA sekolah menengah pertama di Jember. Aditya et al. (2025) melalui penelitian pada sekolah dasar di Indonesia, menggambarkan peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mendorong motivasi, komitmen, dan kinerja guru. Özdemir et al. (2024) mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja melalui pembelajaran profesional dan efikasi diri guru. Sementara itu, Wang et al. (2024) menelaah hubungan kepemimpinan transformasional dengan otonomi guru, yang merupakan salah satu aspek penting dalam pelaksanaan tugas profesional. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki relevansi dalam membangun kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tanggung jawab guru.

Kepemimpinan transformasional juga berkaitan dengan kondisi psikologis dan relasi profesional guru. Tian et al. (2022), mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kelelahan kerja guru dengan memperhatikan kompetensi sosial-emosional dan hubungan guru dengan peserta didik. Irawan et al. (2024) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru pada sekolah Kristen di Surabaya dan Sidoarjo berlangsung melalui iklim sekolah. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu berdiri sendiri, tetapi dapat berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja yang terbentuk di sekolah. Penelitian Achmad et al. (2024), pada guru sekolah dasar di Kabupaten Bekasi juga mengkaji kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja guru melalui inovasi guru sebagai variabel mediasi.

Selain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi merupakan faktor yang dapat membentuk pola perilaku, nilai, dan standar kerja warga sekolah. Budaya organisasi tercermin melalui nilai bersama, norma, kebiasaan, keyakinan, pola komunikasi, serta praktik kerja yang berkembang dan dipertahankan dalam organisasi. Budaya organisasi yang kondusif dapat mendorong kedisiplinan, tanggung jawab, kolaborasi, dan komitmen terhadap tujuan sekolah. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang mendukung dapat menghambat koordinasi dan konsistensi pelaksanaan tugas profesional. Furkan & Adiansha (2024) membahas keterkaitan manajemen sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru dalam perspektif transformasi pendidikan. Veletić et al. (2023) menunjukkan pentingnya persepsi guru dan kepala sekolah terhadap iklim sekolah serta hubungan gaya kepemimpinan dengan kualitas organisasi. Kedua kajian tersebut memberikan landasan bahwa lingkungan organisasi merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan variasi kinerja guru.

Penelitian mengenai budaya organisasi juga menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap kinerja guru dapat berbeda berdasarkan konteks organisasi dan variabel lain yang menyertainya. Sitepu et al. (2024) menguji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada guru SMP swasta di Kota Bogor. Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi dapat berkaitan dengan motivasi kerja meskipun pengaruh langsungnya terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Utaminingsih (2026) dalam penelitian terhadap 30 guru PAUD di Kota Tangerang Selatan, menemukan bahwa budaya organisasi dan kesehatan kerja tidak

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

menunjukkan pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan work-life balance menunjukkan pengaruh positif signifikan. Namun, ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan dengan koefisien determinasi sebesar 0,261. Temuan ini relevan karena menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, jenjang pendidikan, dan faktor lingkungan kerja lainnya.

Budaya organisasi juga dapat berhubungan dengan komitmen dan perilaku kerja melalui nilai-nilai yang berkembang di lingkungan sekolah. Siswandi et al. (2024) mengkaji penguatan budaya sekolah, kepemimpinan transformasional, peran manajerial, dan motivasi kerja dalam peningkatan kinerja guru. Penelitian Dwinarniyati et al. (2025) pada guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Temanggung menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi memiliki keterkaitan dengan kinerja guru, dengan efikasi diri sebagai variabel mediasi. Penelitian Saragih et al. (2026) juga mengembangkan model terpadu kinerja guru yang mengintegrasikan kepemimpinan, budaya organisasi, efikasi diri, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Berbagai hasil tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi perlu dianalisis bersama faktor kepemimpinan dan motivasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kinerja guru.

Faktor lain yang penting dalam menjelaskan kinerja guru adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarahkan intensitas, ketekunan, dan kesungguhan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam konteks profesi guru, motivasi kerja dapat tercermin melalui kemauan mempersiapkan pembelajaran, kesungguhan membimbing peserta didik, tanggung jawab menyelesaikan tugas, serta keinginan mengembangkan kompetensi profesional. Zakariya & Wardat (2024), mengkaji kontribusi motivasi mengajar dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja guru matematika. Liu & Xu (2026) menelaah hubungan motivasi guru dengan persepsi terhadap kinerja peserta didik melalui peran efikasi diri dan kondisi iklim sekolah. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi guru perlu dipahami dalam kaitannya dengan faktor psikologis dan lingkungan kerja.

Motivasi kerja juga berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi yang berkembang di sekolah. Arifin et al. (2023) mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja dengan kinerja guru SMA negeri di Kota Banjarbaru. Berek et al. (2024) meneliti pengaruh budaya sekolah, kepemimpinan transformasional, dan motivasi guru terhadap kinerja guru SMP. Sari (2023) juga mengkaji kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Penelitian-penelitian tersebut memperlihatkan bahwa motivasi kerja tidak dapat dilepaskan dari pola kepemimpinan dan budaya organisasi yang membentuk pengalaman kerja guru.

Hubungan ketiga faktor tersebut juga ditemukan dalam penelitian yang lebih dekat dengan konteks sekolah dasar. Maili et al. (2025) menguji pengaruh disiplin, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Jakarta Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian Purwanto et al. (2026) pada guru PPPK sekolah dasar negeri di Kecamatan Serpong Utara menguji kepemimpinan transformasional, budaya

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

organisasi, dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan terhadap kinerja guru. Penelitian Safitri et al. (2026) juga mengkaji ketiga variabel tersebut terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Bogor Selatan. Sementara itu, penelitian Rahmayanti et al. (2026) menelaah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam hubungannya dengan kinerja guru sekolah menengah atas di Kabupaten Tangerang. Hasil-hasil tersebut memperkuat relevansi pengujian ketiga variabel secara simultan, sekaligus menunjukkan bahwa konteks jenjang pendidikan dan karakteristik guru perlu diperhatikan.

Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru telah berkembang, masih terdapat ruang untuk menguji ketiga faktor tersebut secara simultan pada guru Pendidikan Agama Islam sekolah dasar. Sejumlah penelitian terdahulu dilakukan pada guru sekolah menengah, sekolah kejuruan, guru PAUD, atau guru sekolah dasar dengan cakupan wilayah dan karakteristik responden yang berbeda. Penelitian Utaminingsih (2026) misalnya, berfokus pada guru PAUD di Kota Tangerang Selatan dan memasukkan work-life balance serta kesehatan kerja sebagai variabel independen. Penelitian Dwinarniyati et al. (2025) menggunakan motivasi berprestasi dan efikasi diri sebagai bagian dari model penelitian pada guru sekolah dasar di Kabupaten Temanggung. Penelitian Maili et al. (2025) memasukkan disiplin kerja dalam model kinerja guru sekolah dasar di Jakarta Timur. Perbedaan karakteristik objek, susunan variabel, dan konteks wilayah tersebut memperlihatkan perlunya penelitian yang secara khusus menguji kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja pada guru PAI sekolah dasar.

Kecamatan Pondok Aren, Kota Tangerang Selatan, menjadi konteks empiris yang relevan untuk mengkaji kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) pada sekolah dasar. Berdasarkan Data Potensi KKG PAI Kecamatan Pondok Aren, populasi guru PAI berjumlah 151 orang, terdiri atas 80 guru pada sekolah negeri dan 71 guru pada sekolah swasta. Survei pendahuluan dilaksanakan pada 13–25 Oktober 2025 terhadap 40 guru PAI yang dipilih sebagai perwakilan dari populasi tersebut dan berasal dari 34 sekolah dasar. Responden survei pendahuluan merupakan kelompok yang berbeda dan tidak diikutsertakan dalam sampel penelitian utama yang berjumlah 110 guru. Hasil survei pendahuluan menunjukkan bahwa sebanyak 38% responden menyatakan efektivitas kerja belum optimal, 35% menyatakan efisiensi kerja dan pengelolaan kelas belum optimal, 37% menyatakan akuntabilitas serta penyelesaian tugas administrasi belum optimal, dan 32% menyatakan komitmen serta analisis evaluasi pembelajaran belum optimal. Temuan tersebut memberikan gambaran awal mengenai permasalahan kinerja guru PAI yang menjadi dasar empiris pelaksanaan penelitian. Data survei pendahuluan digunakan untuk mengidentifikasi kondisi awal dan tidak dibandingkan secara langsung dengan hasil pengukuran menggunakan instrumen penelitian utama.

Permasalahan kinerja guru tersebut perlu dianalisis dengan mempertimbangkan faktor kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam memberikan arah, inspirasi, dan dukungan pengembangan profesional. Budaya organisasi berhubungan dengan nilai dan kebiasaan kerja yang membentuk perilaku warga sekolah. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan guru untuk melaksanakan tugas secara konsisten dan bertanggung jawab. Penelitian terdahulu menunjukkan

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

bahwa ketiga faktor tersebut memiliki hubungan dengan kinerja guru, meskipun kekuatan dan pola pengaruhnya dapat berbeda menurut konteks penelitian (Alzoraiki et al., 2024; Maili et al., 2025; Purwanto et al., 2026).

Berdasarkan landasan teoretis, temuan penelitian terdahulu, dan tujuan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan empat hipotesis alternatif, yaitu: H_1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) pada sekolah dasar se-Kecamatan Pondok Aren; H_2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru PAI pada sekolah dasar se-Kecamatan Pondok Aren; H_3: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru PAI pada sekolah dasar se-Kecamatan Pondok Aren; dan H_4: Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru PAI pada sekolah dasar se-Kecamatan Pondok Aren.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan desain penelitian asosiatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel secara objektif melalui pengukuran numerik dan analisis statistik (Creswell & Creswell, 2017; Sugiyono, 2021). Desain asosiatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) sekolah dasar, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian dilaksanakan pada sekolah dasar negeri dan swasta di Kecamatan Pondok Aren, Kota Tangerang Selatan. Populasi penelitian berjumlah 151 guru PAI yang tersebar di 72 sekolah dasar, terdiri atas 80 guru dari 35 sekolah dasar negeri dan 71 guru dari 37 sekolah dasar swasta. Distribusi populasi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Populasi Penelitian

Jenis Sekolah	Jumlah Sekolah	Jumlah Guru PAI
Sekolah Dasar Negeri	35	80
Sekolah Dasar Swasta	37	71
Jumlah	72	151

Sumber: Data Potensi KKG PAI Kecamatan Pondok Aren, Juli 2026.

Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%, yaitu:

$$n = N / (1 + N \times e^2)$$

Dengan jumlah populasi sebanyak 151 guru PAI dan tingkat kesalahan sebesar 0,05, diperoleh perhitungan n =151 / [1+151(0,05)^2] =109,62, sehingga jumlah sampel ditetapkan sebanyak 110 guru PAI. Populasi tersebut terdiri atas 80 guru PAI pada sekolah dasar negeri dan 71 guru PAI pada sekolah dasar swasta. Berdasarkan teknik stratified random sampling dengan alokasi proporsional, perhitungan sampel pada masing-masing strata menggunakan rumus $n_i = (N_i/N)$ x n sehingga diperoleh alokasi sebanyak 58 guru dari sekolah negeri dan 52 guru dari sekolah swasta. Pembagian tersebut didasarkan pada proporsi jumlah guru PAI pada masing-masing status sekolah untuk memperoleh keterwakilan populasi dalam penentuan sampel penelitian.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama penelitian. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data mengenai kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), motivasi kerja (X_3), dan kinerja guru (Y). Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dengan menggunakan skala Likert lima alternatif jawaban untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap variabel penelitian (Sugiyono, 2021). Setiap variabel dalam instrumen awal terdiri atas 40 butir pernyataan positif dan negatif. Alternatif jawaban meliputi selalu (SL), sering (SR), kadang-kadang (KD), jarang (JR), dan tidak pernah (TP). Pedoman pemberian skor disajikan pada Tabel 2, sedangkan indikator pengukuran setiap variabel disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2. Skala Pengukuran Instrumen Penelitian

No.	Alternatif Jawaban	Kode	Positif	Negatif
1	Selalu	SL	5	1
2	Sering	SR	4	2
3	Kadang-kadang	KD	3	3
4	Jarang	JR	2	4
5	Tidak pernah	TP	1	5

Sumber: Instrumen penelitian, 2026.

Tabel 3. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Kode	Indikator
Kepemimpinan Transformasional	X_1	Karismatik dan teladan; adaptasi terhadap perubahan dan inovasi; memotivasi dan menginspirasi; penghargaan atau apresiasi; membangun kemitraan; pengelolaan SDM dan pengembangan potensi.
Budaya Organisasi	X_2	Keyakinan dan nilai-nilai; asumsi dan persepsi; kebiasaan dan tradisi; sikap, perilaku, dan interaksi anggota organisasi; identitas dan diferensiasi organisasi.
Motivasi Kerja	X_3	Internal: kebutuhan dan keinginan pribadi, ambisi dan prestasi, kepuasan kerja, kompetensi dan keyakinan diri. Eksternal: gaji dan insentif, kondisi dan lingkungan kerja, pengakuan dan apresiasi, pengembangan karier, gaya kepemimpinan.
Kinerja Guru	Y	Perencanaan pembelajaran; pelaksanaan proses pembelajaran; pelaksanaan penilaian dan evaluasi pembelajaran; penyelesaian tugas profesional serta pemenuhan kualitas dan kuantitas pekerjaan; hubungan interpersonal dan kerja sama profesional.

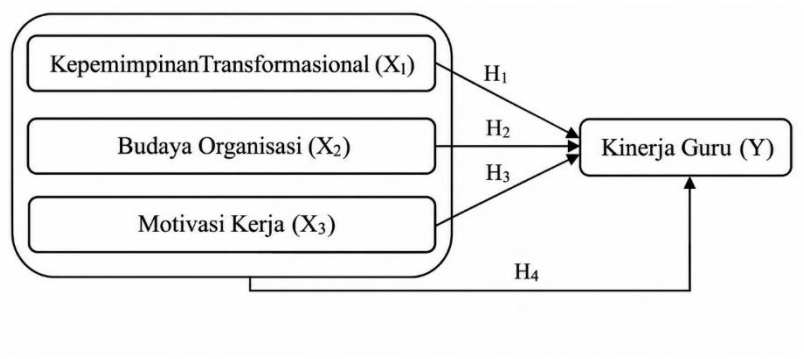
Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan pengujian prasyarat analisis untuk mengevaluasi kelayakan model regresi. Pengujian tersebut meliputi uji normalitas, linearitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui distribusi residual, uji linearitas untuk mengetahui hubungan linear antara variabel independen dan variabel dependen, uji multikolinearitas untuk mengidentifikasi korelasi yang tinggi antarvariabel independen, uji heteroskedastisitas untuk mengetahui kesamaan varians residual, serta uji autokorelasi untuk mengidentifikasi korelasi residual dalam model regresi. (Priyatno, 2014).

Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda karena teknik ini dapat mengukur pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan (Ghozali, 2018; Sugiyono, 2021). Model persamaan regresi yang digunakan dirumuskan sebagai berikut.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

$$Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+e$$

Keterangan: Y adalah kinerja guru, a merupakan konstanta, b_1, b_2, b_3 merupakan koefisien regresi, X_1 adalah kepemimpinan transformasional, X_2 adalah budaya organisasi, X_3 adalah motivasi kerja, dan e merupakan kesalahan atau error. Pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial diuji menggunakan uji t, sedangkan pengaruh ketiga variabel independen secara simultan diuji menggunakan uji F. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui proporsi variasi kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam model regresi (Ghozali, 2018). Kerangka konseptual hubungan antarvariabel ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan: H_1, H_2, dan H_3 menunjukkan pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap kinerja guru PAI, sedangkan H_4 menunjukkan pengaruh simultan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru PAI.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data penelitian menyajikan karakteristik skor empat variabel yang dianalisis, yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), motivasi kerja (X_3), dan kinerja guru (Y). Analisis statistik deskriptif dilakukan terhadap 110 responden dengan memperhatikan nilai rata-rata (mean), median, modus, standar deviasi, varians, rentang, nilai minimum, dan nilai maksimum. Hasil pengolahan data disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik	X1	X2	X3	Y
Mean	139,02	135,21	143,02	144,44
Median	143,00	139,00	143,00	146,00
Modus	109,00*	139,00	131,00	160,00
Standar deviasi	25,53	21,42	18,58	19,03
Varians	651,85	458,94	345,21	362,19
Rentang	101,00	96,00	93,00	88,00
Minimum	78,00	78,00	91,00	102,00
Maksimum	179,00	174,00	184,00	190,00
Jumlah responden	110	110	110	110

*Keterangan: X1 = Kepemimpinan Transformasional; X2 = Budaya Organisasi; X3 = Motivasi Kerja; Y = Kinerja Guru. Tanda * menunjukkan bahwa terdapat lebih dari satu nilai modus (multiple modes), dan nilai terkecil yang ditampilkan adalah 109,00.*

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Berdasarkan Tabel 4, variabel kinerja guru memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 144,44, dengan skor minimum 102 dan maksimum 190. Motivasi kerja memiliki rata-rata sebesar 143,02, dengan skor minimum 91 dan maksimum 184. Kepemimpinan transformasional memiliki rata-rata sebesar 139,02, dengan skor minimum 78 dan maksimum 179, sedangkan budaya organisasi memiliki rata-rata sebesar 135,21, dengan skor minimum 78 dan maksimum 174.

Standar deviasi menunjukkan tingkat penyebaran skor responden terhadap nilai rata-rata setiap variabel. Kepemimpinan transformasional memiliki standar deviasi sebesar 25,53, budaya organisasi sebesar 21,42, motivasi kerja sebesar 18,58, dan kinerja guru sebesar 19,03. Berdasarkan nilai tersebut, penyebaran skor terbesar terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional, sedangkan penyebaran terkecil terdapat pada variabel motivasi kerja.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan setiap butir pernyataan dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian dilakukan terhadap 40 butir pernyataan pada masing-masing variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan jumlah butir pernyataan yang memenuhi kriteria validitas pada setiap variabel. Rekapitulasi hasil uji validitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Jumlah Butir Awal	Butir Valid	Butir Tidak Valid
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	40	37	3
2	Budaya Organisasi (X2)	40	36	4
3	Motivasi Kerja (X3)	40	38	2
4	Kinerja Guru (Y)	40	40	0
Total		160	151	9

Berdasarkan Tabel 5, dari 160 butir pernyataan yang diuji, sebanyak 151 butir dinyatakan valid dan 9 butir dinyatakan tidak valid. Secara terperinci, variabel kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki 37 butir valid dan 3 butir tidak valid, variabel budaya organisasi (X_2) memiliki 36 butir valid dan 4 butir tidak valid, variabel motivasi kerja (X_3) memiliki 38 butir valid dan 2 butir tidak valid, sedangkan seluruh 40 butir pernyataan pada variabel kinerja guru (Y) dinyatakan valid. Dengan demikian, sebanyak 151 butir pernyataan yang memenuhi kriteria validitas digunakan dalam penghitungan skor masing-masing variabel, sedangkan 9 butir yang tidak memenuhi kriteria validitas tidak disertakan dalam penghitungan tersebut.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal instrumen dalam mengukur masing-masing variabel penelitian. Pengujian reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan kriteria nilai minimum 0,70. Mengingat setiap variabel pada instrumen awal terdiri atas 40 butir pernyataan, pengujian ini juga digunakan untuk menilai konsistensi antarbutir dalam setiap variabel. Hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel kepemimpinan

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Kesimpulan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,901	≥ 0,70	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X2)	0,974	≥ 0,70	Reliabel
3	Motivasi Kerja (X3)	0,960	≥ 0,70	Reliabel
4	Kinerja Guru (Y)	0,971	≥ 0,70	Reliabel

Hasil pengujian pada Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,901, budaya organisasi sebesar 0,974, motivasi kerja sebesar 0,960, dan kinerja guru sebesar 0,971. Seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria reliabilitas. Namun, nilai Cronbach's Alpha yang melebihi 0,95 pada variabel budaya organisasi dan kinerja guru perlu dicermati karena berpotensi menunjukkan adanya kemiripan substansi atau redundansi antarbutir pernyataan. Dengan demikian, nilai reliabilitas yang tinggi tidak hanya diinterpretasikan sebagai konsistensi internal instrumen, tetapi juga perlu mempertimbangkan kemungkinan adanya butir-butir yang mengukur aspek serupa.

Hasil Pengujian Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis meliputi normalitas, linearitas, homogenitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan menggunakan metode One-Sample Kolmogorov–Smirnov terhadap residual regresi. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov

Komponen Pengujian	Nilai
Jumlah responden (N)	110
Mean residual	0,00
Standar deviasi residual	7,54
Most Extreme Differences – Absolute	0,042
Most Extreme Differences – Positive	0,026
Most Extreme Differences – Negative	−0,042
Test Statistic	0,042
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	0,909
Monte Carlo 99% CI – Lower Bound	0,902
Monte Carlo 99% CI – Upper Bound	0,917

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai statistik Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,042. Nilai signifikansi Asymp. Sig. sebesar 0,200 dan Monte Carlo Sig. sebesar 0,909. Kedua nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, berdasarkan pengujian Kolmogorov–Smirnov, tidak terdapat bukti statistik yang cukup untuk menyatakan bahwa residual menyimpang dari distribusi normal. Asumsi normalitas residual dinyatakan terpenuhi.

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antara setiap variabel bebas dan kinerja guru mengikuti pola linear. Pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi Deviation from Linearity. Apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, tidak terdapat penyimpangan linearitas yang signifikan. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 8.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Tabel 8. Hasil Uji Linearitas

Hubungan Variabel	F	Sig.
Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Guru (Y)	1,175	0,287
Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)	1,133	0,327
Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Guru (Y)	1,155	0,298

Keterangan: Nilai F dan Sig. merupakan hasil pengujian Deviation from Linearity.

Tabel 8 menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru memiliki nilai signifikansi sebesar 0,287. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru memiliki nilai signifikansi sebesar 0,327, sedangkan hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru sebesar 0,298. Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, ketiga hubungan variabel bebas dengan kinerja guru memenuhi kriteria linearitas berdasarkan pengujian *Deviation from Linearity*.

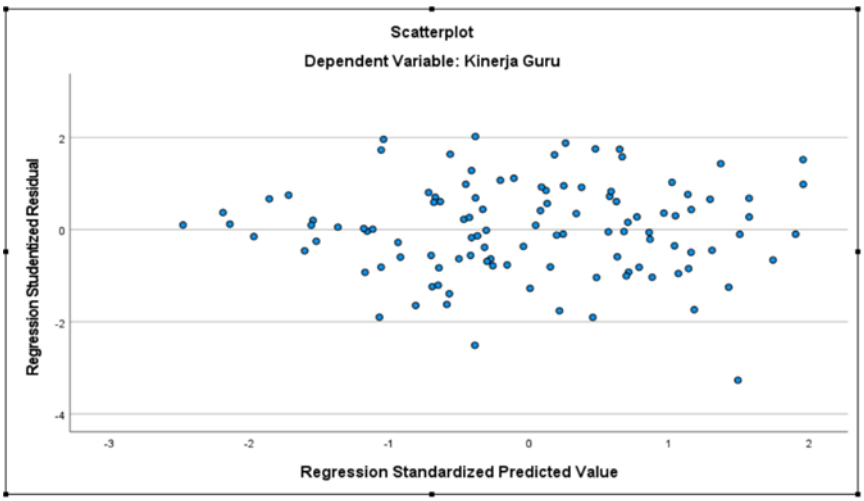
Uji homogenitas dilakukan menggunakan *Levene Statistic* untuk mengetahui kesamaan varians kelompok yang dibandingkan. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Homogenitas

Dasar Pengujian	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	6,768	3	436	<0,001
Based on Median	5,816	3	436	<0,001
Based on Median and adjusted df	5,816	3	409,464	<0,001
Based on trimmed mean	6,569	3	436	<0,001

Hasil uji Levene berdasarkan nilai rata-rata (*Based on Mean*) menunjukkan statistik sebesar 6,768 dengan signifikansi kurang dari 0,001. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis nol tentang kesamaan varians ditolak. Artinya, varians kelompok yang dibandingkan tidak homogen. Hasil ini merupakan pengujian homogenitas varians kelompok dan tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan ada atau tidaknya heteroskedastisitas residual pada model regresi.

Uji heteroskedastisitas dilakukan melalui pemeriksaan grafik scatterplot yang membandingkan nilai *Regression Studentized Residual* pada sumbu vertikal dengan nilai *Regression Standardized Predicted Value* pada sumbu horizontal. Grafik hasil pengujian disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Berdasarkan Gambar 2, titik-titik residual tersebar pada sisi positif dan negatif sumbu vertikal serta berada di sekitar garis nol. Sebaran titik tidak memperlihatkan pola tertentu, seperti pola mengerucut, melebar, atau bergelombang secara sistematis. Dengan demikian, berdasarkan pemeriksaan visual terhadap scatterplot, model regresi tidak menunjukkan indikasi heteroskedastisitas. Artinya, tidak ditemukan pola perubahan varians residual yang sistematis berdasarkan nilai prediksi model.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk menguji hubungan setiap variabel bebas dengan kinerja guru secara terpisah. Sementara itu, regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh ketiga variabel bebas dalam satu model yang sama.

Hasil regresi linear sederhana disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Variabel Bebas	B	Beta	t	Sig.	R^2
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,565	0,758	12,078	<0,001	0,575
Budaya Organisasi (X2)	0,681	0,767	12,419	<0,001	0,588
Motivasi Kerja (X3)	0,788	0,770	12,525	<0,001	0,592

Keterangan: B = koefisien regresi tidak terstandarisasi; Beta = koefisien regresi terstandarisasi; R^2 = koefisien determinasi.

Hasil pengujian pada Tabel 10 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi sebesar 0,565 dan nilai t sebesar 12,078 dengan signifikansi kurang dari 0,001. Koefisien positif menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan skor kepemimpinan transformasional berkaitan dengan peningkatan 0,565 satuan skor kinerja guru dalam model regresi sederhana. Nilai R^2 sebesar 0,575 menunjukkan bahwa model tersebut menjelaskan 57,5% variasi skor kinerja guru.

Budaya organisasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,681 dan nilai t sebesar 12,419 dengan signifikansi kurang dari 0,001. Artinya, peningkatan satu satuan skor budaya organisasi berkaitan dengan peningkatan 0,681 satuan skor kinerja guru dalam model regresi sederhana. Nilai R^2 sebesar 0,588 menunjukkan bahwa model tersebut menjelaskan 58,8% variasi skor kinerja guru.

Motivasi kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,788 dan nilai t sebesar 12,525 dengan signifikansi kurang dari 0,001. Artinya, peningkatan satu satuan skor motivasi kerja berkaitan dengan peningkatan 0,788 satuan skor kinerja guru dalam model regresi sederhana. Nilai R^2 sebesar 0,592 menunjukkan bahwa model tersebut menjelaskan 59,2% variasi skor kinerja guru. Ketiga hasil regresi sederhana tersebut menunjukkan hubungan positif dan signifikan, tetapi koefisien determinasi masing-masing model tidak boleh dijumlahkan karena setiap model dianalisis secara terpisah.

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas setelah memperhitungkan dua variabel bebas lainnya, dilakukan analisis regresi linear berganda. Hasil estimasi koefisien regresi disajikan pada Tabel 11.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Tabel 11. Hasil Analisis Koefisien Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	12,121	5,883	—	2,060	0,042
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,327	0,035	0,438	9,462	<0,001
Budaya Organisasi (X2)	0,355	0,046	0,400	7,741	<0,001
Motivasi Kerja (X3)	0,272	0,057	0,265	4,779	<0,001

Keterangan: B = koefisien regresi tidak terstandarisasi; Beta = koefisien regresi terstandarisasi.

Berdasarkan koefisien tidak terstandarisasi pada Tabel 12, persamaan regresi linear berganda adalah:

$$Y = 12{,}121 + 0{,}327\,X_1 + 0{,}355\,X_2 + 0{,}272\,X_3$$

Konstanta sebesar 12,121 menunjukkan nilai prediksi kinerja guru ketika seluruh variabel bebas bernilai nol. Koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,327 berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan skor kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kenaikan 0,327 satuan skor kinerja guru, dengan budaya organisasi dan motivasi kerja dianggap tetap. Koefisien budaya organisasi sebesar 0,355 menunjukkan kenaikan 0,355 satuan skor kinerja guru untuk setiap kenaikan satu satuan skor budaya organisasi, dengan variabel bebas lainnya tetap. Koefisien motivasi kerja sebesar 0,272 menunjukkan kenaikan 0,272 satuan skor kinerja guru untuk setiap kenaikan satu satuan skor motivasi kerja, dengan dua variabel lainnya tetap.

Hasil uji t pada model regresi berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai t sebesar 9,462 dengan signifikansi kurang dari 0,001. Budaya organisasi memiliki nilai t sebesar 7,741 dengan signifikansi kurang dari 0,001. Motivasi kerja memiliki nilai t sebesar 4,779 dengan signifikansi kurang dari 0,001. Seluruh nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, ketiga variabel bebas masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru setelah pengaruh dua variabel bebas lainnya dikendalikan dalam model regresi berganda.

Pengujian simultan dilakukan menggunakan uji F untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil pengujian ANOVA untuk model yang memuat ketiga variabel bebas disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Sumber Variasi	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	33.283,274	3	11.094,425	189,808	<0,001
Residual	6.195,781	106	58,451	—	—
Total	39.479,055	109	—	—	—

Hasil uji ANOVA menunjukkan nilai F sebesar 189,808 dengan derajat kebebasan 3 dan 106 serta signifikansi kurang dari 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis nol yang menyatakan bahwa seluruh koefisien regresi variabel bebas secara simultan sama dengan nol ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Nilai koefisien determinasi model regresi berganda sebesar 0,843 dengan koefisien korelasi berganda sebesar 0,918. Artinya, model yang memuat kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja mampu menjelaskan 84,3% variasi kinerja guru pada sampel penelitian. Sebesar 15,7% variasi lainnya tidak dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut dalam model. Nilai ini menunjukkan daya jelas model secara keseluruhan, bukan persentase kontribusi masing-masing variabel secara terpisah.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru PAI

Temuan penelitian ini memperoleh dukungan empiris dari penelitian Maili et al. (2025) terhadap guru sekolah dasar negeri di Jakarta Timur. Penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien sebesar 0,134 dan nilai signifikansi 0,005. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memberikan arah, keteladanan, dan dorongan perubahan memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas profesional guru. Kesamaan arah temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini, meskipun besaran koefisien yang diperoleh berbeda karena perbedaan karakteristik responden, konteks sekolah, dan model analisis yang digunakan.

Dukungan lainnya ditemukan dalam penelitian Dwinarniyati et al. (2025) pada 185 guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Temanggung. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini relevan karena sama-sama mengkaji guru sekolah dasar dalam konteks organisasi pendidikan. Kesamaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor eksternal yang penting dalam mendukung kinerja guru, baik melalui pemberian inspirasi, penguatan komitmen, maupun dukungan terhadap pengembangan profesional.

Dengan demikian, hasil penelitian pada guru PAI sekolah dasar se-Kecamatan Pondok Aren tidak berdiri sendiri, melainkan memperkuat temuan empiris sebelumnya. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengujian kepemimpinan transformasional secara khusus terhadap kinerja guru PAI, dengan tetap memperhitungkan budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai prediktor lain dalam model regresi berganda.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru PAI

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Maili et al. (2025) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Jakarta Timur. Koefisien pengaruh budaya organisasi dalam penelitian tersebut sebesar 0,088 dengan nilai signifikansi 0,001. Temuan ini memperlihatkan bahwa nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam lingkungan sekolah berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru. Kesamaan hasil tersebut memberikan dukungan empiris bahwa budaya organisasi merupakan bagian penting dari lingkungan kerja yang dapat membentuk kedisiplinan, tanggung jawab, dan koordinasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Penelitian Dwinarniyati et al. (2025) juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Temanggung. Hasil tersebut memperkuat temuan penelitian ini bahwa budaya organisasi bukan hanya mencerminkan identitas kelembagaan, melainkan

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

juga berkaitan dengan perilaku kerja anggota organisasi. Dalam lingkungan sekolah, nilai-nilai bersama dan kebiasaan kerja yang diterapkan secara konsisten dapat menjadi pedoman bagi guru dalam menjalankan tanggung jawab pembelajaran dan berinteraksi dengan warga sekolah.

Kedekatan konteks wilayah juga terlihat dalam penelitian Siswandi et al. (2024) yang mengkaji budaya sekolah, kepemimpinan transformasional, peran manajerial, dan motivasi kerja pada lingkungan sekolah dasar swasta di Tangerang Selatan. Penelitian tersebut melaporkan hubungan positif dan signifikan faktor-faktor tersebut dengan kinerja guru. Temuan ini relevan karena memperlihatkan bahwa penguatan budaya sekolah dan kepemimpinan merupakan bagian dari strategi peningkatan kinerja guru dalam konteks pendidikan dasar di wilayah Tangerang Selatan.

Berdasarkan perbandingan tersebut, penelitian ini memperkuat bukti bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan kinerja guru. Sumbangan empiris penelitian ini terletak pada pengujian budaya organisasi berdasarkan dimensi keyakinan dan nilai-nilai, asumsi dan persepsi, kebiasaan dan tradisi, sikap serta interaksi anggota organisasi, dan identitas organisasi dalam konteks guru PAI sekolah dasar.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru PAI

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Maili et al. (2025) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Jakarta Timur. Penelitian tersebut memperoleh koefisien sebesar 0,087 dengan nilai signifikansi 0,002. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan kemampuan guru mempertahankan usaha dan menjalankan tanggung jawab profesional. Kesamaan arah hasil tersebut memperkuat temuan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang relevan dalam menjelaskan variasi kinerja guru.

Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Dwinarniyati et al. (2025). Penelitian tersebut menemukan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Temanggung. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh kuat terhadap efikasi diri. Temuan ini memberikan penjelasan bahwa dorongan internal guru tidak hanya berkaitan dengan intensitas usaha, tetapi juga dapat berhubungan dengan keyakinan guru terhadap kemampuan dirinya dalam menjalankan tugas profesional.

Siswandi et al. (2024) turut memperlihatkan relevansi motivasi kerja dalam peningkatan kinerja guru. Penelitian tersebut mengidentifikasi penghargaan kerja sebagai salah satu indikator yang perlu diperhatikan dalam strategi peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan dimensi motivasi kerja dalam penelitian ini, yang mencakup faktor internal dan eksternal, termasuk kebutuhan berprestasi, kepuasan kerja, penghargaan, lingkungan kerja, dan pengembangan karier.

Perbandingan tersebut memperlihatkan bahwa motivasi kerja memiliki keterkaitan empiris dengan kinerja guru pada berbagai konteks sekolah dasar. Namun, penelitian ini memberikan temuan tambahan melalui perbandingan antara pengujian sederhana dan berganda. Pada regresi sederhana, motivasi kerja memiliki nilai R^2 sebesar 59,2%, sedangkan dalam regresi berganda nilai beta terstandarnya sebesar 0,265. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan hubungan motivasi kerja

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

dengan kinerja guru ketika diuji secara tersendiri berbeda dari kontribusi relatifnya setelah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi diperhitungkan bersama-sama.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja secara Simultan terhadap Kinerja Guru PAI

Hasil penelitian ini memperoleh dukungan yang kuat dari penelitian Maili et al. (2025), yang menguji kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam satu model penelitian terhadap guru sekolah dasar negeri di Jakarta Timur. Penelitian tersebut menemukan bahwa ketiga variabel memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru. Meskipun menggunakan analisis jalur dan memasukkan disiplin kerja sebagai variabel tambahan, hasilnya memperlihatkan kesamaan pola dengan penelitian ini, yaitu bahwa faktor kepemimpinan, lingkungan organisasi, dan motivasi individu secara bersama-sama relevan dalam menjelaskan kinerja guru.

Penelitian Siswandi et al. (2024) juga mendukung pendekatan integratif tersebut. Dengan mengkaji budaya sekolah, kepemimpinan transformasional, peran manajerial, dan motivasi kerja, penelitian itu menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru berkaitan dengan penguatan beberapa faktor organisasi secara bersamaan. Hasil tersebut memperkuat argumentasi bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup hanya mengandalkan kemampuan individu, tetapi juga memerlukan dukungan kepemimpinan dan lingkungan organisasi yang kondusif.

Temuan yang lebih dekat dengan konteks penelitian ini ditunjukkan oleh penelitian Safitri et al. (2026) pada guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Bogor Selatan. Penelitian tersebut menguji kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Hasilnya menunjukkan bahwa ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan, dengan nilai R^2 sebesar 0,660. Kesamaan susunan variabel dan jenjang pendidikan memberikan pembanding empiris yang relevan. Perbedaan nilai R^2 antara penelitian tersebut dan penelitian ini menunjukkan bahwa daya jelas model dapat berbeda sesuai karakteristik populasi, konteks sekolah, instrumen, dan kondisi penelitian.

Penelitian Purwanto et al. (2026) pada guru PPPK sekolah dasar negeri se-Kecamatan Serpong Utara juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian tersebut melaporkan nilai R^2 sebesar 0,910. Kedekatan wilayah penelitian dengan Pondok Aren memberikan konteks pembanding yang penting, meskipun karakteristik responden penelitian tersebut secara khusus merupakan guru PPPK, sedangkan penelitian ini mencakup guru PAI sekolah dasar negeri dan swasta.

Berdasarkan perbandingan tersebut, penelitian ini memperkuat bukti empiris mengenai pentingnya mengintegrasikan faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam menjelaskan kinerja guru. Nilai R^2 sebesar 0,843 menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki daya jelas sebesar 84,3% terhadap variasi kinerja guru PAI. Temuan tersebut memberikan kontribusi kontekstual karena menguji ketiga variabel secara simultan pada guru PAI sekolah dasar negeri dan swasta di Kecamatan Pondok Aren. Dengan demikian, penelitian ini memperluas bukti empiris dari penelitian sebelumnya melalui fokus pada karakteristik guru PAI dan konteks sekolah dasar di wilayah Tangerang Selatan.

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) Sekolah Dasar se-Kecamatan Pondok Aren, baik secara parsial maupun simultan dalam model regresi. Ketiga variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan 84,3% variasi kinerja guru. Berdasarkan nilai koefisien Beta terstandar, kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi relatif paling besar, diikuti budaya organisasi dan motivasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru perlu didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memberikan keteladanan dan motivasi, budaya organisasi yang mendorong kedisiplinan serta kolaborasi, dan motivasi kerja yang diperkuat melalui penghargaan serta pengembangan kompetensi. Istilah pengaruh dalam penelitian ini merujuk pada hubungan statistik dalam model regresi dan tidak dimaksudkan sebagai bukti hubungan sebab-akibat secara langsung.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan desain survei potong lintang (cross-sectional) yang belum dapat memastikan arah hubungan sebab-akibat, pengukuran seluruh variabel melalui satu instrumen penilaian diri yang berpotensi menimbulkan common-method bias, serta cakupan penelitian yang terbatas pada satu kecamatan. Penggunaan 151 butir pernyataan juga berpotensi menimbulkan kelelahan responden selama pengisian kuesioner. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, mengombinasikan penilaian diri dengan data penilaian kinerja guru oleh kepala sekolah atau hasil supervisi akademik, memperluas wilayah penelitian, serta mengembangkan instrumen yang lebih ringkas dengan tetap mempertahankan keterwakilan indikator setiap variabel.

DAFTAR PUSTAKA

ADDIN ZOTERO_BIBL {"uncited":[],"omitted":[],"custom":[]} CSL_BIBLIOGRAPHY Achmad, R., Setyaningrum, R. P., & Dasman, S. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on the Performance of Elementary School Teachers in Bekasi Regency Through Teacher Innovation as a Mediating Variable. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, *5*(5), 1292–1299. https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i5.2772

Aditya, S., Novianto, A., & Diat Prasojo, L. (2025). Principal's transformational leadership as a catalyst for teacher performance improvement in an Indonesian elementary school. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, *18*(2), 99–108. https://doi.org/10.21831/jpip.v18i2.92327

Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, *9*, 1413607. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607

Arifin, R., Hadi, S., & Aslamiah, A. (2023). The Relationship of the Principal Transformational Leadership, Organization Culture, and Work Motivation with the Performance of State High School Teachers in Banjarbaru. *International*

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Journal of Social Science and Human Research, *06*(05). https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i5-37

Auliana, S., Supriyanto, A. S., & Harini, S. (2021). Understanding Teacher Performance Through Leadership Role, Work Environment, and Work Motivation. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *6*(2), 155–168. https://doi.org/10.14421/manageria.2021.62-10

Bektiarso, S. (2024). The effect of the principal's transformational leadership and school organisational culture on the performance of junior high school teachers with work ethic as a moderating variable. *International Journal of Management in Education*, *18*(6), 595–614. https://doi.org/10.1504/IJMIE.2024.141768

Berek, Y. T., Irsan, I., & Lubis, J. (2024). The Influence of School Culture, Transformational Leadership, and Teacher Motivation on Teacher Performance. *Randwick International of Education and Linguistics Science Journal*, *5*(3), 1176–1192. https://doi.org/10.47175/rielsj.v5i3.1072

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Dwinarniyati, E., Parmono, S. E., & Sugi. (2025). The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Achievement Motivation on Teacher Performance through Self-Efficacy among Elementary School Teachers in Temanggung District. *Educational Management*, *14*(3), 184–192. https://doi.org/10.15294/eduman.v14i3.33359

Furkan, N., & Adiansha, A. A. (2024). School management and organizational culture towards teachers` performance: The perspective of educational transformation. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, *4*(1), 41–57. https://doi.org/10.22515/jemin.v4i1.9102

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Irawan, A. C., Wijaya, S., & Jaolis, F. (2024). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Teacher Performance Pada Sekolah Kristen Di Surabaya dan Sidoarjo Dengan School Climate Sebagai Variabel Mediasi. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, *7*(3), 383–397.

Liu, Z., & Xu, W. (2026). Teacher motivation and teacher-perceived student performance: The mediating role of teacher self-efficacy and the moderating roles of workload and school climate. *Acta Psychologica*, *269*, 107607. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.107607

Maili, S. N., Setyaningsih, S., & Herfina, H. (2025). Improving Teacher Performance Through Discipline, Transformational Leadership, Work Motivation, and Organizational Culture (Empirical Study Using Path Analysis on Public Elementary School Teachers in East Jakarta). *Journal of World Science*, *4*(10), 1388–1403. https://doi.org/10.58344/jws.v4i10.1528

OECD. (2025a). *Results from TALIS 2024: The State of Teaching*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/90df6235-en

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

OECD. (2025b). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024 Conceptual Framework*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/7b8f85d4-en

Özdemir, M., Eriçok, B., Topaloğlu, H., & Tuti, G. (2024). Transformational leadership and job satisfaction in vocational high schools in Türkiye: A multilevel mediation model of teacher professional learning and self-efficacy. *Journal of Educational Administration*, *62*(3), 309–324. https://doi.org/10.1108/JEA-08-2023-0200

Priyatno, D. (2014). *SPSS 22: Pengolah Data Terpraktis* (A. Prabawati, Ed.). Penerbit Andi Offset. https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/98921/slug/spss-22-pengolah-data-terpraktis.html

Purwanto, H., Utaminingsih, S., & Mahendrawan, E. (2026). Upaya Peningkatan Kinerja Guru PPPK Melalui Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Guru di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Serpong Utara. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *11*(2), 370–390. https://doi.org/10.23969/jp.v11i2.45660

Raharja, S., Nashir, I. M., & Andriani, D. E. (2022). The effect of principals' transformational leadership and organizational culture on teacher performance. *Jurnal Kependidikan Penelitian Inovasi Pembelajaran*, *6*(2), 152–162. https://doi.org/10.21831/jk.v6i2.49456

Rahmayanti, S., Ruknan, R., Pujilestari, Y., & Nurlaili, L. (2026). The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation on Teacher Performance in Senior High Schools in Tangerang Regency. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *11*(1), 928–943. https://doi.org/10.34125/jmp.v11i1.1696

Safitri, D., Mahendrawan, E., & Nurlaili, L. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Bogor Selatan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *11*(03), 337–356. https://doi.org/10.23969/jp.v11i03.60947

Saragih, R., Suharyati, H., & Suhendra. (2026). An Integrated Model of Teacher Performance: Leadership, Culture, Self-Efficacy, Motivation, and Job Satisfaction. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, *6*(02), 78–91. https://doi.org/10.63922/ajmesc.v6i02.1569

Sari, A. A. (2023). The Influence of Transformational Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on the Teachers and Non-Educators' Performance (Case Study of the Tanbihul Ghofilin Education Foundation, Surabaya). *SEIKO: Journal of Management & Business*, *6*(2.1), 127–134. https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.5040

Siswandi, R. D., Notosudjono, D., & Novita, L. (2024). Improving Teacher Performance Through Strengthening School Culture, Transformational Leadership, Managerial Roles, and Work Motivation. *International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM)*, *6*(3), 1041–1065. https://doi.org/10.47006/ijierm.v6i3.378

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

Sitepu, D. E. Br., Yusnita, N., & Herdiyana. (2024). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable (Case Study on Permanent Private Junior High School Teachers in Bogor City, Specifically West Bogor. *Journal of Social and Economics Research*, *6*(1), 2422–2434. https://doi.org/10.54783/jser.v6i1.738

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cetakan Ke-3). Bandung: Alfabeta.

Tian, J., Zhang, W., Mao, Y., & Gurr, D. (2022). The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: The mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship. *Journal of Educational Administration*, *60*(4), 369–385. https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0075

UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report, 2024/5, Leadership in education: Lead for learning*. GEM Report UNESCO. https://doi.org/10.54676/EFLH5184

Utaminingsih, S. (2026). The influence of organizational culture, work-life balance, and occupational health on teacher performance. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, *6*(4), 1353–1366. https://doi.org/10.59672/ijed.v6i4.5689

Veletić, J., Price, H. E., & Olsen, R. V. (2023). Teachers' and principals' perceptions of school climate: The role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, *35*(4), 525–555. https://doi.org/10.1007/s11092-023-09413-6

Wang, F., Liu, H., & Fan, M. (2024). The relationship between transformational leadership and teacher autonomy: A latent moderation analysis. *Acta Psychologica*, *249*, 104444. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104444

Zakariya, Y. F., & Wardat, Y. (2024). Job satisfaction of mathematics teachers: An empirical investigation to quantify the contributions of teacher self-efficacy and teacher motivation to teach. *Mathematics Education Research Journal*, *36*(4), 791–813. https://doi.org/10.1007/s13394-023-00475-9

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional