

Kepemimpinan Transformatif dan Iklim Organisasi sebagai Determinan Prestasi Kerja Guru: Peran Mediasi Motivasi Berprestasi

Abdi Oriza¹, Ahmad Suriansyah³, Metroyadi³

¹Universitas Lambung Mangkurat; orizatanete@gmail.com

²Universitas Lambung Mangkurat; a.suriansyah@ulm.ac.id

³Universitas Lambung Mangkurat; metroyadi@ulm.ac.id

ARTICLE INFO

Keywords:

*Transformasional Leadership;
Organizational Climate;
Achievement Motivation ;
Teachers' Job Performance;
Mediation Model*

Article history:

Received 2025-11-14

Revised 2025-12-12

Accepted 2026-01-04

ABSTRACT

This study aims to examine transformational leadership and organizational climate as determinants of teachers' job performance, with achievement motivation positioned as a mediating variable. A quantitative explanatory design employing path analysis was used to test the proposed structural model. The sample consisted of 165 civil servant teachers from 26 public elementary schools in Central Banjarmasin District, selected through proportionate random sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire that met established validity and reliability criteria. The findings indicate that transformational leadership and organizational climate have positive and significant direct effects on teachers' job performance. Transformational leadership also significantly influences achievement motivation, whereas organizational climate does not show a significant effect on achievement motivation. Mediation analysis reveals that achievement motivation partially mediates the relationship between transformational leadership and teachers' job performance but does not mediate the relationship between organizational climate and job performance. The structural model explains 73.1% of the variance in teachers' job performance. These findings highlight the importance of integrating transformational leadership practices with strategies that strengthen teachers' achievement motivation as a key psychological mechanism for improving professional performance.

This is an open access article under the CC BY-SA license.



Corresponding Author:

Abdi Oriza

Universitas Lambung Mangkurat; orizatanete@gmail.com

INFO ARTIKEL

ABSTRAK

Kata kunci:

Kepemimpinan
Transformasional;
Iklim Organisasi;
Motivasi Berprestasi Prestasi
Kerja Guru;
Model Mediasi

Article history:

Received 2025-11-14

Revised 2025-12-12

Accepted 2026-01-04

Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi sebagai determinan prestasi kerja guru dengan menempatkan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori melalui analisis jalur. Sampel penelitian berjumlah 165 guru Aparatu Sipil Negara pada 26 Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah yang dipilih menggunakan proportionate random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin yang telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja guru. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, sedangkan iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja guru, namun tidak memediasi hubungan antara iklim organisasi dan prestasi kerja guru. Model penelitian menjelaskan 73,1% variasi prestasi kerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru memerlukan integrasi praktik kepemimpinan transformasional dengan penguatan motivasi berprestasi sebagai mekanisme psikologis utama.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY-SA.

**Penulis Korespondensi:**

Abdi Oriza

Universitas Lambung Mangkurat; orizatanete@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan agenda strategis dalam pembangunan pendidikan nasional, terutama dalam menghadapi dinamika Revolusi Industri 4.0 dan transisi menuju Society 5.0 yang menuntut adaptasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Berbagai studi komparatif menunjukkan bahwa efektivitas guru berkontribusi signifikan terhadap capaian belajar peserta didik serta mutu institusi pendidikan secara keseluruhan (Darling-Hammond et al., 2020; Toropova et al., 2021). Oleh karena itu, prestasi kerja guru menjadi indikator penting dalam mengevaluasi efektivitas penyelenggaraan pendidikan, khususnya pada jenjang sekolah dasar.

Prestasi kerja guru mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas profesional secara efektif, mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, evaluasi hasil belajar, serta tanggung jawab administratif dan pengembangan profesional berkelanjutan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kinerja guru memiliki hubungan erat dengan kualitas pengajaran, kepuasan kerja, motivasi kerja, serta efektivitas reformasi pendidikan (Harrison et al., 2023; Hoque et al., 2023; Martini et al., 2022;

Abdi Oriza, Ahmad Suriansyah, Metroyadi/ Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi sebagai Determinan Prestasi Kerja Guru: Peran Mediasi Motivasi Berprestasi

Rahmatullah & Saleh, 2019; Rizki et al., 2023; Tampi et al., 2025). Guru dengan prestasi kerja tinggi menunjukkan komitmen profesional, konsistensi, dan tanggung jawab dalam menjalankan fungsinya. Sebaliknya, rendahnya prestasi kerja berpotensi menurunkan mutu pembelajaran dan menghambat pencapaian tujuan pendidikan (Toropova et al., 2021; Wolomasi et al., 2019).

Hasil studi pendahuluan pada beberapa Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah menunjukkan bahwa prestasi kerja guru belum sepenuhnya optimal. Permasalahan yang teridentifikasi meliputi rendahnya inovasi pembelajaran, keterlambatan dalam penyusunan perangkat ajar, pemanfaatan teknologi yang belum maksimal, serta terbatasnya kolaborasi profesional antar guru. Temuan ini sejalan dengan sorotan tantangan guru SD terkait adaptasi pedagogik dan integrasi teknologi (S. Wati & Nurhasannah, 2024; Winursiti et al., 2024). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa persoalan prestasi kerja guru tidak hanya berkaitan dengan kapasitas individual, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan lingkungan organisasi sekolah (Azizah et al., 2024; Janiah et al., 2023).

Secara teoretis, kepemimpinan kepala sekolah merupakan determinan penting dalam membentuk kinerja guru. Konsep kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass (Hadi, 2025) menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi visi kolektif, memberikan motivasi, mendorong stimulasi intelektual, serta menunjukkan perhatian individual kepada bawahan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja, dan efektivitas sekolah (Leithwood et al., 2020; Markiah et al., 2022; Rasidinurahmad et al., 2022; Suhendro et al., 2025; R. Wati et al., 2025). Dengan pendekatan ini, kepala sekolah berperan sebagai katalisator perubahan yang mendorong guru untuk melampaui standar kinerja minimal.

Selain kepemimpinan, iklim organisasi turut memainkan peran strategis dalam membentuk perilaku kerja guru. Menurut Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, iklim organisasi merefleksikan persepsi kolektif mengenai kualitas lingkungan kerja, termasuk dukungan manajerial, pola komunikasi, hubungan interpersonal, serta budaya kolaboratif (Noorkhalis et al., 2023; Tabancali, 2022). Studi empiris menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan profesional, dan kinerja guru (Aldridge et al., 2024; Grazia & Molinari, 2021; Noya et al., 2025). Lingkungan kerja yang suportif memungkinkan guru mengembangkan inovasi pembelajaran dan meningkatkan produktivitas profesional.

Namun demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja guru tidak selalu berlangsung secara langsung. Secara psikologis, terdapat mekanisme internal yang menjembatani hubungan tersebut, yaitu motivasi berprestasi. Teori kebutuhan berprestasi yang diperkenalkan oleh David McClelland menekankan dorongan individu untuk mencapai standar keunggulan dan menyelesaikan tugas secara optimal (Baptista et al., 2021). Studi terbaru menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pada berbagai konteks organisasi pendidikan (Bektaş et al., 2020; Lamirin et al., 2023; Wang, 2023). Guru dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih proaktif, berorientasi pada hasil, serta konsisten dalam meningkatkan kualitas kerjanya.

Meskipun penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja guru telah berkembang cukup luas, sebagian besar studi masih menguji hubungan langsung antarvariabel atau menggunakan motivasi kerja dalam kerangka umum tanpa spesifikasi kebutuhan berprestasi. Kajian yang secara simultan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dalam satu model struktural dengan menempatkan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, khususnya pada konteks Sekolah Dasar Negeri di Indonesia. Padahal, secara konseptual diperlukan model empiris yang mampu menjelaskan bagaimana faktor struktural dan organisasional diterjemahkan menjadi perilaku kerja individual melalui mekanisme psikologis tertentu.

Research gap penelitian ini terletak pada keterbatasan studi empiris yang menguji secara komprehensif peran mediasi motivasi berprestasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan prestasi kerja guru pada jenjang sekolah dasar negeri. Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan dan pengujian model mediasi yang memposisikan motivasi berprestasi sebagai mekanisme psikologis kunci dalam menerjemahkan pengaruh faktor struktural (kepemimpinan dan iklim organisasi) menjadi capaian kinerja individual guru. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi determinan langsung prestasi kerja guru, tetapi juga menjelaskan proses internal yang memperkuat hubungan tersebut dalam konteks pendidikan dasar.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi sebagai determinan prestasi kerja guru dengan menempatkan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model hubungan

antarvariabel dalam manajemen pendidikan, serta implikasi praktis bagi kepala sekolah dalam merancang strategi peningkatan kinerja guru berbasis bukti empiris.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori melalui analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi sebagai determinan prestasi kerja guru dengan peran mediasi motivasi berprestasi. Desain eksplanatori dipilih karena penelitian bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel sekaligus mengidentifikasi mekanisme pengaruh langsung dan tidak langsung dalam satu model struktural (Hair et al., 2022; Kline, 2023). Dalam konteks ini, determinan dimaknai sebagai variabel prediktif yang secara empiris menjelaskan variasi prestasi kerja guru, baik melalui jalur langsung maupun melalui mediator psikologis (Collie, 2023; Toropova et al., 2021).

Penelitian dilaksanakan pada 26 Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Banjarmasin Tengah pada tahun 2025. Populasi penelitian adalah seluruh guru Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 281 orang. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Taro Yamane dengan tingkat presisi 5% sehingga diperoleh minimal 165 responden. Ukuran tersebut memenuhi rekomendasi kecukupan sampel untuk analisis jalur atau regresi berganda yang mensyaratkan 5-10 responden per parameter estimasi (Hair et al., 2022). Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate random sampling* guna memastikan representasi proporsional tiap sekolah dan meningkatkan validitas eksternal (Creswell & Creswell, 2018).

Model penelitian memuat empat variabel utama, yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), iklim organisasi (X_2), motivasi berprestasi (Z), dan prestasi kerja guru (Y). Kepemimpinan transformasional merujuk pada perilaku kepala sekolah yang menginspirasi, memotivasi, memberikan stimulasi intelektual, dan perhatian individual sebagaimana dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan banyak diuji dalam konteks pendidikan (Hoch et al., 2018). Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi kolektif terhadap kualitas lingkungan kerja yang mencakup dukungan manajerial, komunikasi, serta budaya kolaboratif (Sein Myint et al., 2021). Motivasi berprestasi, yang berakar pada teori kebutuhan berprestasi David McClelland, diposisikan sebagai mediator yang menjelaskan mekanisme psikologis antara faktor organisasional dan prestasi kerja (Asari' Asari & Rosiana, 2021;

McClelland, 2020). Prestasi kerja guru diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, disiplin, dan kerja sama dalam pelaksanaan tugas profesional (Afandi et al., 2023; Irawati et al., 2023).

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin. Instrumen diuji validitasnya melalui korelasi Pearson Product Moment dan reliabilitasnya menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria $\alpha \geq 0,70$ sebagai indikator konsistensi internal yang baik (Hair et al., 2019; Taber, 2018). Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif, pengujian asumsi klasik, serta analisis jalur untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung. Efek mediasi dihitung melalui perkalian koefisien jalur dan diuji signifikansinya mengikuti prosedur regresi mediasi yang direkomendasikan (Hayes & Little, 2022) dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$. Melalui pendekatan ini, penelitian memberikan estimasi komprehensif mengenai hubungan struktural antara kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, motivasi berprestasi, dan prestasi kerja guru.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh melalui pengolahan menggunakan SPSS. Analisis dilakukan secara bertahap, dimulai dari statistik deskriptif, pengujian asumsi model, hingga analisis jalur untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel sesuai dengan model penelitian. Hasil disajikan secara ringkas dalam bentuk tabel dan diikuti dengan uraian temuan utama.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 1 menyajikan statistik deskriptif dari seluruh variabel penelitian yang meliputi kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, motivasi berprestasi, dan prestasi kerja guru.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Mean	SD
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	165	107,12	6,73
Iklim Organisasi (X_2)	165	116,28	6,16
Motivasi Berprestasi (Z)	165	110,02	4,48
Prestasi Kerja Guru (Y)	165	123,16	7,10

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel memiliki nilai rata-rata yang relatif tinggi dengan sebaran standar deviasi yang moderat. Prestasi kerja guru menunjukkan rerata tertinggi ($M = 123,16$), diikuti oleh iklim organisasi ($M = 116,28$), motivasi berprestasi ($M = 110,02$), dan kepemimpinan transformasional ($M = 107,12$). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan persepsi positif terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Uji Asumsi Model

Sebelum dilakukan analisis jalur, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi model. Ringkasan hasil uji asumsi disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Asumsi Model

Uji Asumsi	Nilai	Keterangan
Normalitas (K-S)	0,200	$p =$ Normal
Multikolinearitas	10	$VIF <$ Tidak terjadi
Heteroskedastisitas	0,05	$p >$ Tidak terjadi
Linearitas	0,05	$p >$ Linier

Berdasarkan Tabel 2, nilai signifikansi uji normalitas sebesar 0,200 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa data terdistribusi normal. Nilai VIF seluruh variabel berada di bawah 10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas dan linearitas juga menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria. Dengan demikian, model memenuhi asumsi untuk dilakukan analisis jalur.

Hasil Analisis Jalur

Tabel 3 menyajikan hasil analisis jalur yang mencakup koefisien jalur (β), nilai t , dan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Tabel 3. Hasil Analisis Jalur (Path Coefficients)

Jalur	β	t	p	Keputusan
$\rightarrow Y$ X_1	0,820	18,271	0,000	Signifikan
$\rightarrow Y$ X_2	0,272	3,606	0,000	Signifikan

	Jalur	β	t	p	Keputusan
Y → Z	Z →	0,673	11,617	0,000	Signifikan
	X ₁	0,523	7,833	0,000	Signifikan
	X ₂	0,124	1,598	0,112	Tidak signifikan

Tabel 3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja guru ($\beta = 0,820$; $p < 0,001$). Iklim organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja guru ($\beta = 0,272$; $p < 0,001$). Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja guru ($\beta = 0,673$; $p < 0,001$). Selain itu, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi ($\beta = 0,523$; $p < 0,001$). Namun, iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi ($\beta = 0,124$; $p = 0,112$).

Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui kontribusi masing-masing model, Tabel 4 menyajikan nilai koefisien determinasi (R^2).

Tabel 4. Koefisien Determinasi Model

Model	Variabel Dependen	R^2
Model 1 (X ₁ , X ₂)	Motivasi Berprestasi	0,273
Model 2 (Final) (X ₁ , X ₂ , Z)	Prestasi Kerja Guru	0,731

Tabel 4 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara simultan menjelaskan 27,3% variasi motivasi berprestasi. Sementara itu, model final yang melibatkan kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan motivasi berprestasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 73,1% variasi prestasi kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang kuat dalam memprediksi prestasi kerja guru.

Uji Efek Tidak Langsung (Mediasi)

Tabel 5 menyajikan hasil perhitungan efek langsung dan tidak langsung dalam model mediasi.

Tabel 5. Efek Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Efek Langsung ke Y	Efek Tidak Langsung via Z	Total Effect	Jenis Mediasi
X ₁	0,820	0,352	1,172	Parsial
X ₂	0,272	0,083	0,355	Tidak termediasi

Berdasarkan Tabel 5, kepemimpinan transformasional memiliki efek tidak langsung terhadap prestasi kerja guru melalui motivasi berprestasi sebesar 0,352 ($0,523 \times 0,673$). Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, maka motivasi berprestasi berperan sebagai mediator parsial. Sebaliknya, efek tidak langsung iklim organisasi sebesar 0,083 tidak signifikan karena jalur menuju motivasi berprestasi tidak signifikan, sehingga tidak terjadi mediasi.

3.1. *Kepemimpinan Transformasional sebagai Determinan Psikologis Motivasi Berprestasi Guru*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi guru. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan manajerial, tetapi sebagai determinan psikologis yang membentuk orientasi internal guru terhadap pencapaian kinerja yang unggul.

Secara konseptual, praktik kepemimpinan transformasional yang mencakup *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* menciptakan kondisi psikologis yang memperkuat komitmen dan orientasi pencapaian. Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan komitmen guru melalui penguatan visi kolektif dan pemberdayaan profesional. Penelitian yang lebih mutakhir oleh Tran et al. (2024) dan Yu & Jang (2024) menunjukkan bahwa transformational leadership secara signifikan meningkatkan intrinsic motivation guru melalui dukungan profesional dan penguatan makna kerja.

Temuan ini juga selaras dengan perspektif *self-determination theory* yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam meningkatkan motivasi intrinsik (Ryan & Deci, 2020). Dalam konteks sekolah, ketika kepala sekolah memberikan ruang inovasi, kepercayaan profesional, serta dukungan personal yang konsisten, guru mengalami peningkatan *sense of competence* dan *relatedness* yang memperkuat motivasi berprestasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dapat diposisikan sebagai determinan struktural yang mengaktifkan mekanisme psikologis internal berupa motivasi berprestasi.

3.2. *Iklim Organisasi sebagai Determinan Kontekstual Motivasi Berprestasi*

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi guru. Temuan ini memberikan perspektif penting bahwa meskipun iklim organisasi berperan dalam membentuk kenyamanan kerja, tidak seluruh dimensi lingkungan organisasi secara langsung mengaktivasi orientasi pencapaian individu.

Secara teoritik, iklim organisasi yang positif—ditandai oleh komunikasi terbuka, dukungan kolegal, dan sistem penghargaan yang adil—memang berkorelasi dengan keterlibatan kerja dan kesejahteraan psikologis guru (Nguyen et al., 2023; Wang, 2023). Namun, motivasi berprestasi sebagai konstruk yang berakar pada orientasi pencapaian dan standar kinerja tinggi cenderung lebih sensitif terhadap faktor kepemimpinan dibandingkan faktor kontekstual umum. (Granziera et al., 2023) menunjukkan bahwa faktor kontekstual seperti school climate lebih kuat memengaruhi *teacher well-being* dibandingkan *achievement-oriented motivation*. Dengan kata lain, iklim organisasi dapat menciptakan lingkungan yang nyaman dan suportif, tetapi belum tentu secara langsung meningkatkan dorongan internal untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi berprestasi memiliki karakter yang lebih personal dan kompetensi-oriented, sehingga peningkatannya memerlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih inspiratif dibandingkan sekadar perbaikan sistem organisasi.

3.3. *Kepemimpinan Transformasional sebagai Determinan Langsung Prestasi Kerja Guru*

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap prestasi kerja guru. Hal ini menegaskan bahwa kepala sekolah berperan sebagai *instructional leader* yang mampu memengaruhi kualitas kinerja melalui pengarahan visi, supervisi akademik, dan pemberdayaan profesional.

Liu et al. (2021) menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif yang konsisten dengan *teacher performance* dan *school effectiveness*. Selain itu, Berkovich & Bogler (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif meningkatkan self-efficacy guru yang berdampak langsung pada kualitas pengajaran.

Dalam konteks penelitian ini, pengaruh langsung yang kuat menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penggerak utama peningkatan disiplin kerja, inovasi pembelajaran, serta komitmen profesional guru. Namun demikian, karena terdapat juga pengaruh tidak langsung melalui motivasi berprestasi, maka sebagian pengaruh kepemimpinan bekerja melalui mekanisme psikologis internal.

3.4. Iklim Organisasi dan Prestasi Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja guru. Guru yang bekerja dalam lingkungan yang suportif cenderung menunjukkan tingkat disiplin yang lebih tinggi, kreativitas dalam strategi pembelajaran, serta komitmen terhadap standar profesional.

Aldridge et al. (2024) dan Shala (2024) menunjukkan bahwa iklim sekolah berkontribusi terhadap efektivitas guru melalui peningkatan kolaborasi dan dukungan profesional. Thapa et al. (2013) dan Idowu Aladetan (2023) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja yang positif berkorelasi dengan kualitas pengajaran dan produktivitas guru. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa prestasi kerja guru merupakan hasil interaksi antara kapasitas individu dan sistem organisasi. Iklim organisasi yang kondusif berfungsi sebagai katalisator produktivitas, meskipun tidak selalu bekerja melalui mekanisme motivasi berprestasi.

3.5. Peran Mediasi Motivasi Berprestasi

Analisis mediasi menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja guru, tetapi tidak memediasi hubungan antara iklim organisasi dan prestasi kerja guru. Temuan ini mempertegas bahwa motivasi berprestasi berfungsi sebagai mekanisme konversi psikologis yang menerjemahkan praktik kepemimpinan menjadi perilaku kinerja konkret.

Model struktural yang diuji mampu menjelaskan 73,1% variasi prestasi kerja guru, yang menunjukkan daya jelaskan model berada pada kategori kuat. Hal ini menegaskan bahwa integrasi antara kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan motivasi berprestasi memberikan kerangka yang komprehensif dalam menjelaskan kinerja guru pada konteks sekolah dasar negeri. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak cukup dilakukan melalui kebijakan administratif atau perbaikan sistem organisasi semata, tetapi memerlukan penguatan praktik kepemimpinan yang mampu mengaktivasi orientasi pencapaian individu.

Penelitian ini memperkuat literatur kepemimpinan pendidikan dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi tidak hanya sebagai determinan struktural, tetapi juga sebagai pemicu mekanisme psikologis melalui motivasi berprestasi dalam meningkatkan prestasi kerja guru. Mediasi parsial yang ditemukan mengindikasikan bahwa sebagian pengaruh kepemimpinan bekerja melalui penguatan orientasi pencapaian individu, sehingga memperluas pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan dan

kinerja dalam kerangka self-determination theory. Selain itu, tidak signifikannya pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi menegaskan bahwa orientasi pencapaian guru lebih responsif terhadap praktik kepemimpinan inspiratif dibandingkan terhadap kondisi lingkungan kerja secara umum. Dengan kemampuan model menjelaskan 73,1% variasi prestasi kerja guru, penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang kuat terhadap pengembangan model hubungan struktural-psikologis dalam manajemen pendidikan dasar.

Secara praktis, temuan ini menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai strategi kunci dalam peningkatan kinerja guru. Upaya perbaikan sistem organisasi dan iklim kerja tetap diperlukan, namun akan lebih efektif apabila diintegrasikan dengan praktik kepemimpinan yang mampu mengaktivasi motivasi berprestasi. Dengan demikian, pendekatan peningkatan kinerja guru perlu dirancang secara komprehensif, tidak hanya berfokus pada regulasi administratif, tetapi juga pada penguatan dimensi psikologis profesional.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada desain survei cross-sectional yang membatasi inferensi kausal serta penggunaan instrumen berbasis persepsi yang berpotensi mengandung bias subjektivitas. Selain itu, konteks penelitian yang terbatas pada satu wilayah administratif mengharuskan kehati-hatian dalam generalisasi temuan. Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan desain longitudinal atau pendekatan campuran, serta memasukkan variabel psikologis tambahan untuk memperkaya model penjelasan mengenai dinamika kinerja guru.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja guru. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung sekaligus tidak langsung melalui motivasi berprestasi sebagai mediator parsial, sedangkan iklim organisasi hanya berpengaruh secara langsung dan tidak dimediasi oleh motivasi berprestasi. Model struktural yang diuji mampu menjelaskan 73,1% variasi prestasi kerja guru, yang menunjukkan daya jelaskan model berada pada kategori kuat. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan determinan paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru karena berfungsi sebagai faktor struktural sekaligus pemicu mekanisme psikologis internal. Dengan demikian, peningkatan prestasi kerja guru merupakan hasil integrasi antara kepemimpinan yang inspiratif, lingkungan organisasi yang kondusif, dan penguatan motivasi berprestasi sebagai mekanisme konversi utama menuju kinerja profesional.

Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah disarankan mengimplementasikan praktik kepemimpinan transformasional secara konsisten melalui penguatan visi kolektif, supervisi akademik reflektif, pemberdayaan profesional, serta sistem pengakuan berbasis capaian untuk memperkuat motivasi berprestasi guru. Perbaikan iklim organisasi tetap diperlukan melalui pengembangan budaya kolaboratif, komunikasi terbuka, dan tata kelola yang adil guna mendukung produktivitas profesional secara langsung. Secara akademik, penelitian selanjutnya disarankan memperluas model dengan memasukkan variabel psikologis lain seperti self-efficacy, komitmen organisasi, atau professional engagement, serta menggunakan desain longitudinal atau pendekatan campuran untuk memperkuat validitas kausalitas dan memperkaya pemahaman mengenai dinamika hubungan antarvariabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, M., Wahyuningsih, S., Yustiana, S., Kusumadewi, R. F., & Rachmadtullah, R. (2023). Correlation of Work Discipline and Pedagogical Competence to Teaching Performance in Elementary Teacher. *International Journal of Instruction*, 16(4), 189–208. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16412a>
- Aldridge, J. M., Blackstock, M. J., & McLure, F. I. (2024). School climate: Using a person–environment fit perspective to inform school improvement. *Learning Environments Research*, 27(2), 411–430. <https://doi.org/10.1007/s10984-023-09490-w>
- Asari' Asari, & Rosiana, A. (2021). The Discourse of Organization Change at The Perspective Of David Mc Clelland's Achievement Motivation Theory. *International Journal of Multi Science*, 2(6), 56–62.
- Azizah, F., Suriansyah, A., & Metroyadi, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Professional Learning Community dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Guru. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(9), 10649–10659. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i9.5481>
- Baptista, J. A. D. A., Formigoni, A., Da Silva, S. A., Stettiner, C. F., & De Novais, R. A. B. (2021). Analysis of the Theory of Acquired Needs from McClelland as a Means of Work Satisfaction. *Journal of Business and Management*, 3(2), 54–59. <https://tljbm.org/jurnal/index.php/tljbm>
- Bektaş, F., Kılınç, A. Ç., & Gümüş, S. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. *Educational Studies*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/03055698.2020.1793301>
- Berkovich, I., & Bogler, R. (2021). Conceptualising the mediating paths linking effective school leadership to teachers' organisational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 410–429. <https://doi.org/10.1177/1741143220907321>
- Collie, R. J. (2023). Teacher well-being and turnover intentions: Investigating the roles of job resources and job demands. *British Journal of Educational Psychology*, 93(3), 712–726. <https://doi.org/10.1111/bjep.12587>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Granziera, H., Martin, A. J., & Collie, R. J. (2023). Teacher well-being and student achievement: A multilevel analysis. *Social Psychology of Education*, 26(2), 279–291. <https://doi.org/10.1007/s11218-022-09751-1>
- Grazia, V., & Molinari, L. (2021). School climate multidimensionality and measurement: a systematic literature review. In *Research Papers in Education* (Vol. 36, Number 5, pp. 561–587). Routledge. <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1697735>
- Hadi, M. Y. (2025). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 6378–6396. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2966>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2022). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. www.cengage.com/highered
- Harrison, M. G., King, R. B., & Wang, H. (2023). Satisfied teachers are good teachers: The association between teacher job satisfaction and instructional quality. *British Educational Research Journal*, 49(3), 476–498. <https://doi.org/10.1002/berj.3851>
- Hayes, A. F., & Little, T. D. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: a Regression-based Approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hoque, K. E., Wang, X., Qi, Y., & Norzan, N. (2023). The factors associated with teachers' job satisfaction and their impacts on students' achievement: a review (2010–2021). In *Humanities and Social Sciences Communications* (Vol. 10, Number 1). Springer Nature. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01645-7>
- Idowu Aladetan, F. (2023). Work Environment and Teachers' Job Performance in Public Primary Schools in Ondo State Nigeria. In *International Journal of Education, Teaching, and Social Science* (Vol. 3, Number 1).
- Irawati, E., Yuliansyah, M., Shaddiq, S., & Islamic University Muhammad Arsyad Al-Banjari, K. (2023). The Influence of Leadership, Work Motivation and Discipline on Teacher Performance in Private Madrasah Aliyahin Tapin District. *Journal of Education*, 2(1).
- Janiah, S., Suriansyah, A., & Effendi, R. (2023). The Correlation of School Principal Communication, Work Ethic, and Work Motivation to Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 06(01), 336–342. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i1-46>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (7th ed.). Guilford.
- Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2), 400–409. <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles

- of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Markiah, M., Suriansyah, A., & Saleh, M. (2022). The Effect of the Transformational Leadership, Work Culture and Work Environment on Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5398–5403. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-22>
- Martini, M., Ahmad, K. I., & Metroyadi, M. (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>
- McClelland, D. C. . (2020). *The Achievement Motive*. Barakaldo Books.
- Nguyen, L. T., Dang, V. H., & Pham, H. T. (2023). The effects of school climate on high school teacher stress and self-efficacy in Ho Chi Minh City. *Educational Psychology*, 43(1), 57–77. <https://doi.org/10.1080/01443410.2022.2128054>
- Noorkhalis, M., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2023). Implementation of Integrated Quality Management in Elementary Schools. *International Journal of Social Science And Human Research*, 06(01), 242–247. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i1-32>
- Noya, A., Taihuttu, J., & Taihuttu Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Guru Sekolah Penggerak di Kabupaten Seram Bagian Barat, J. (2025). Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Guru Sekolah Penggerak di Kabupaten Seram Bagian Barat Sitasi. *Humanlight Journal of Psychology Juni*, 6(1), 12–23. <http://ejournal-iakn-manado.ac.id/index.php/humanlight>
- Rahmatullah, M., & Saleh, M. (2019). Contribution of the Principal Supervision and Work Motivation on Teacher Performance at Public High School in Barito Kuala District. *Journal of K6, Education, and Management*, 2(2), 118–125. <https://doi.org/10.11594/jk6em.02.02.06>
- Rasidinurahmad, R., Metroyadi, M., & Suhaimi, S. (2022). The Effect of Principal Transformational Leadership, Work Ethics and Achievement Motivation on the Performance of Junior High School Teachers in Balangan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5327–5331. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-12>
- Rizki, M., Suriansyah, A., & Basuki, S. (2023). The Effect of Teacher Competence, School Facilities and Work Motivation on the Work Performance of Islamic Elementary School Teachers in Banjarmasin City. *International Journal of Social Science and Human Research*, 06(03), 1984–1989. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i3-78>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sein Myint, N. N., Kunaviktikul, W., & Stark, A. (2021). A contemporary understanding of organizational climate in healthcare setting: A concept analysis. *Nursing Forum*, 56(1), 172–180. <https://doi.org/10.1111/nuf.12513>
- Shala, PhD. c. L. (2024). Key Management Factors and Strategies for Creating A Positive School Climate. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2). <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.000164>
- Suhendro, S., Prayoga, B. I., Siregar, E. S., & Ichsan, R. N. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Tim Terhadap Komitmen Normatif Guru Melalui Motivasi Kerja. *Fikruna: Jurnal Ilmiah Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 7(5), 1437–1452. <https://doi.org/DOI10.56489/fik.v4i2>

- Tabancali, E. (2022). Relationship between school mindfulness and collaborative school climate. *African Educational Research Journal*, 10(2), 161–169. <https://doi.org/10.30918/AERJ.102.22.028>
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tampi, Y., Suriansyah, A., & Noorhapizah, N. (2025). The Influence of Servant Leadership, Work Motivation, and Work Commitment on Public Elementary School Teachers' Performance. *Journal of Elementary Educational Research*, 5(2), 151–180. <https://doi.org/10.30984/jeer.v5i2.1501>
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385. <https://doi.org/10.3102/0034654313483907>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Tran, V. D., Bui, T. L. D., Le, M. T. L., & Nguyen, H. T. (2024). Principals' Transformational Leadership on Teachers' Self-Efficacy: A Case of Vietnam. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 31(2), 71–90. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v31i02/71-90>
- Wang, Y. (2023). Exploring the impact of workload, organizational support, and work engagement on teachers' psychological wellbeing: a structural equation modeling approach. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1345740>
- Wati, R., Metroyadi, M., & Suhaimi, S. (2025). The Influence of Principal Transformational Leadership, Quality Culture, and Job Satisfaction on Teacher Performance. *JKPI: Jurnal Konseling Pendidikan Islam*, 7(1), 286–303. <https://doi.org/10.32806/jkpi.v7i1.994>
- Wati, S., & Nurhasannah. (2024). Penguatan Kompetensi Guru Dalam Menghadapi Era Digital. *Jurnal Review Pendidikan Dasar: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Hasil Penelitian*, 10(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jrpd.v10n2.p149-155>
- Winursiti, N. M., Robandi, B., & Uyun, H. (2024). Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar dalam Pembelajaran Abad 21: Menjawab Tantangan dan Kesenjangan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(4), 102–111. <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v9i04.19744>
- Wolomasi, A. K., Asaloei, S. I., & Werang, B. R. (2019). Job satisfaction and performance of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(4), 575–580. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i4.20264>
- Yu, X., & Jang, G. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teacher's work performance. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331597>