

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Profil SMA Binaan di Kabupaten Banyumas

Penelitian ini dilaksanakan pada enam satuan pendidikan tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) yang berada di Kabupaten Banyumas dan sekitarnya, yang terdiri dari sekolah negeri dan swasta dengan karakteristik yang beragam. Data profil sekolah diperoleh dari sistem referensi resmi Dapodik Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.

1. SMA Negeri 1 Banyumas

SMA Negeri 1 Banyumas merupakan salah satu sekolah negeri unggulan di Kabupaten Banyumas yang berada di bawah naungan pemerintah daerah. Sekolah ini memiliki akreditasi A yang menunjukkan mutu pendidikan yang sangat baik. Adapun karakteristiknya Status: Negeri, Akreditasi: A, Lingkungan: Perkotaan, dan Kualitas SDM: Tinggi.

2. SMA Negeri 1 Jatilawang

SMA Negeri 1 Jatilawang merupakan sekolah negeri yang memiliki peran penting dalam pemerataan pendidikan di wilayah barat Kabupaten Banyumas. Adapun karakteristiknya Status: Negeri, Akreditasi: A, dan Wilayah: Semi-perkotaan.

3. SMA Negeri 1 Rawalo

Sekolah ini memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan akses pendidikan di wilayah Rawalo. Adapun karakteristiknya Status: Negeri, Akreditasi: A, dan Lingkungan: Perdesaan berkembang.

4. SMA Al Irsyad Al Islamiyah Boarding School Purwokerto

Sekolah ini merupakan sekolah swasta berbasis pesantren modern (boarding school) yang mengintegrasikan pendidikan umum dan keislaman. Adapun karakteristiknya Status: Swasta, Sistem: Boarding School, dan Akreditasi: A.

5. SMA Ma'arif NU Sirau Kemranjen

Sekolah ini berada di bawah naungan organisasi Nahdlatul Ulama dan berperan dalam penguatan pendidikan berbasis keagamaan dan kebangsaan. Adapun karakteristiknya Status: Swasta, Naungan: NU, dan Akreditasi: B.

6. SMA Islam Andalusia Kebasen

Sekolah ini merupakan lembaga pendidikan swasta yang mengintegrasikan pendidikan umum dan nilai-nilai keislaman. Adapun karakteristiknya Status: Swasta, Akreditasi: B, dan Lingkungan: Perdesaan.

Berdasarkan data profil enam sekolah binaan, dapat diklasifikasikan analisis sebagai berikut:

1. Berdasarkan Status

Dari enam sekolah yang menjadi objek penelitian, terdapat: 3 sekolah negeri dan 3 sekolah swasta. Hal ini bermakna bahwa komposisi ini menunjukkan keseimbangan antara sektor pendidikan negeri dan swasta, sehingga memberikan variasi konteks organisasi yang relevan dalam penelitian. Adapun

implikasinya untuk sekolah negeri lebih stabil secara sistem dan sekolah swasta lebih fleksibel dan adaptif.

2. Berdasarkan Akreditasi

Untuk Akreditasi A: 4 sekolah dan Akreditasi B: 2 sekolah. Mayoritas sekolah memiliki kualitas pendidikan tinggi (akreditasi A). Hal ini bermakna bahwa Akreditasi mencerminkan mutu manajemen sekolah, kualitas pembelajaran, dan kinerja guru.

3. Berdasarkan Karakteristik Lembaga Pendidikan

Objek penelitian mencakup: Sekolah umum negeri, Sekolah berbasis pesantren (boarding school), Sekolah berbasis organisasi , keagamaan dan Sekolah swasta berbasis Yayasan. Variasi ini menunjukkan keberagaman sistem Pendidikan yang berimplikasi memperkaya data penelitian dan meningkatkan validitas eksternal.

4. Berdasarkan Analisis Lingkungan Sekolah

Sekolah berada pada: wilayah perkotaan, wilayah semi-perkotaan, dan wilayah perdesaan. Hal ini bermakna bahwa lingkungan sekolah berpengaruh terhadap: gaya kepemimpinan, motivasi kerja guru, dan kinerja guru.

Keberagaman objek penelitian ini memberikan kekuatan metodologis yang signifikan, karena:

- a. Meningkatkan validitas eksternal, dimana hasil penelitian dapat digeneralisasikan.
- b. Mewakili berbagai karakter sekolah, negeri vs swasta, kota vs desa, dan umum vs boarding.

- c. Mendukung analisis variabel penelitian, yakni kepemimpinan, motivasi, dan kinerja guru.

Secara keseluruhan, keenam sekolah yang menjadi objek penelitian memiliki karakteristik yang beragam namun tetap representatif dalam menggambarkan kondisi pendidikan SMA di Kabupaten Banyumas. Variasi ini memberikan landasan yang kuat dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Berdasarkan kajian teori pada Bab II, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru dalam berbagai konteks organisasi. Keberagaman objek penelitian ini memperkuat bahwa kepemimpinan transformasional: tetap relevan di sekolah negeri, tetap efektif di sekolah swasta, dan adaptif pada berbagai kondisi lingkungan. Hal ini sejalan dengan teori: **Bass & Riggio** (kepemimpinan transformasional bersifat universal) dan **Leithwood** (efektif dalam konteks Pendidikan).

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa objek penelitian memiliki karakteristik yang beragam, baik dari segi status, akreditasi, maupun lingkungan sekolah. Keberagaman ini memberikan dasar yang kuat dalam menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Dengan demikian, variasi karakteristik sekolah dalam penelitian ini tidak hanya meningkatkan representativitas data, tetapi juga memperkuat validitas hasil penelitian dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja guru.

4.1.2 Deskripsi Pelaksanaan Penelitian

Objek penelitian ini adalah guru pada SMA binaan di Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan menggunakan angket tertutup skala Likert 1–5 dengan total 44 butir pernyataan. Jumlah responden penelitian adalah $n = 169$ guru yang ditentukan melalui alokasi sampel proporsional pada setiap sekolah.

4.2 Deskripsi Responden Penelitian

Distribusi responden berdasarkan Jenis Kelamin, Status Kepegawaian, Pendidikan Terakhir, Usia, Masa Kerja, dan Beban Mengajar adalah sebagai berikut.

4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	60	35.5
Perempuan	109	64.5

Berdasarkan tabel, distribusi responden menunjukkan bahwa terdapat perbedaan jumlah antara guru laki-laki dan perempuan.

Sebagian besar responden didominasi oleh salah satu jenis kelamin (umumnya perempuan dalam konteks pendidikan). Hal ini mencerminkan fenomena umum dalam dunia pendidikan di Indonesia, dimana profesi guru lebih banyak diminati oleh perempuan.

Distribusi ini tidak mempengaruhi hasil penelitian secara signifikan, namun penting sebagai gambaran karakteristik responden.

4.2.2 Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel 4.2 Status Kepegawaian Responden

Status	Frekuensi	Persentase (%)
PNS	78	46.15
PPPK	61	36.09
Non ASN	30	17.75

Data menunjukkan adanya variasi status guru (PNS dan non-PNS).

Mayoritas guru memiliki status tetap (PNS/ASN), yang mencerminkan: stabilitas pekerjaan, jaminan kesejahteraan, dan komitmen jangka panjang.

Status kepegawaian dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja guru.

4.2.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
S1	137	81.07
S2	32	18.93

Sebagian besar guru memiliki kualifikasi pendidikan minimal S1, dengan sebagian lainnya telah menempuh pendidikan S2.

Hal ini menunjukkan bahwa: guru telah memenuhi standar kualifikasi akademik dan terdapat upaya peningkatan kompetensi melalui pendidikan lanjut

Pendidikan tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

4.2.4 Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.4 Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
<30	24	14.2
30-39	58	34.32
40-49	42	24.85
≥50	45	26.63

Tabel menunjukkan bahwa responden tersebar dalam beberapa kelompok usia dengan dominasi pada usia produktif.

Sebagian besar guru berada pada rentang usia produktif (± 30 –50 tahun), yang menunjukkan: kematangan professional, pengalaman mengajar yang cukup, dan stabilitas dalam bekerja.

Usia produktif cenderung memiliki kinerja yang optimal karena kombinasi pengalaman dan energi kerja.

4.2.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.5 Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
0-5	38	22.49
6-15	52	30.77
≥16	79	46.75

Tabel menunjukkan variasi masa kerja guru, mulai dari yang relatif baru hingga yang sangat berpengalaman.

Sebagian besar guru memiliki masa kerja menengah hingga panjang, yang menunjukkan: pengalaman profesional yang memadai dan pemahaman mendalam terhadap proses pembelajaran.

Masa kerja berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan kinerja guru.

4.2.6 Responden Berdasarkan Beban Mengajar

Tabel 4.6 Beban Mengajar Responden

Beban Mengajar	Frekuensi	Persentase (%)
<24	12	7.1
24-30	121	71.6
≥ 31	36	21.3

Tabel menunjukkan variasi jumlah jam mengajar guru.

Sebagian besar guru memiliki beban mengajar sesuai standar (± 24 jam), yang menunjukkan: distribusi tugas yang proporsional dan keseimbangan antara tugas mengajar dan tugas lainnya.

Beban mengajar yang seimbang berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi guru.

Selain hal tersebut di atas dapat diketahui distribusi yang lain berdasarkan Guru Mata Pelajaran dan Tugas Tambahan sebagai berikut.

1. Distribusi Berdasarkan Guru Mata Pelajaran

Responden berasal dari berbagai bidang studi yang diajarkan di SMA.

Distribusi ini menunjukkan keberagaman disiplin ilmu, yang mencerminkan: variasi kompetensi pedagogik dan karakteristik pembelajaran yang berbeda.

Variasi ini memperkaya hasil penelitian karena mencakup berbagai konteks pembelajaran.

2. Distribusi Berdasarkan Tugas Tambahan

Sebagian guru memiliki tugas tambahan selain mengajar, seperti wali kelas, wakil kepala sekolah, atau pembina kegiatan.

Hal ini menunjukkan bahwa guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai: pengelola kegiatan sekolah, pembimbing siswa, dan bagian dari manajemen sekolah.

Tugas tambahan dapat meningkatkan pengalaman, tetapi juga berpotensi menambah beban kerja.

Secara umum, berdasarkan keseluruhan karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa guru SMA binaan: mayoritas guru berjenis kelamin perempuan, berada pada usia produktif, memiliki pengalaman kerja cukup tinggi, didominasi ASN (PNS/PPPK), berpendidikan minimal S1 (latar belakang pendidikan yang memadai), memiliki beban kerja sesuai standar, serta sebagian besar memiliki tugas tambahan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki **kapasitas profesional yang baik** serta memberikan dasar yang kuat bahwa data yang diperoleh sehingga layak dijadikan subjek dalam penelitian untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja guru.

4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian

Uji kualitas instrumen meliputi uji validitas butir dan uji reliabilitas (Cronbach's alpha) untuk setiap variabel.

4.3.1 Hasil Uji Validitas Instrumen

Validitas butir diuji menggunakan Corrected Item–Total Correlation. Kriteria yang digunakan adalah $r \geq 0,312$ atau $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ pada taraf signifikansi 0,05. Butir yang tidak memenuhi kriteria dapat direvisi atau dieliminasi dengan tetap menjaga keterwakilan dimensi.

Tabel 4.7 Uji Validitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	Rentang r (item-total)	Item Gugur	Keterangan
X (Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah)	16	0,642-0,883	-	Valid
M (Motivasi Kerja)	12	0,597-0,780	-	Valid
Y (Kinerja Guru)	16	0,461-0,788	-	Valid

Berdasarkan tabel hasil uji validitas di atas dapat diketahui bahwa:

1. Variabel X (Kepemimpinan Transformasional)

Semua butir memiliki korelasi item-total antara **0,642 – 0,883**, jauh di atas r tabel 0,312. Hal ini berarti semua item valid; instrumen ini dapat mengukur dimensi X dengan baik.

2. Variabel M (Motivasi Kerja)

Korelasi item-total antara **0,597 – 0,780**. Hal ini berarti semua item valid; butir-butir cukup representatif untuk dimensi motivasi kerja.

3. Variabel Y (Kinerja Guru)

Korelasi item-total antara **0,461 – 0,788**. Hal ini berarti semua item valid; instrumen dapat digunakan untuk mengukur kinerja guru.

Dapat disimpulkan bahwa semua variabel dan item memenuhi kriteria validitas $r \geq 0,312$, tidak ada butir yang perlu dihapus atau direvisi, instrumen siap digunakan untuk pengumpulan data penelitian, dan rentang korelasi menunjukkan kekuatan hubungan sedang hingga tinggi antara setiap item dan total skor variabelnya.

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas instrumen diuji menggunakan Cronbach's alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila $\alpha \geq 0,70$.

Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
X (Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah)	16	0,959	Reliabel
M (Motivasi Kerja)	12	0,901	Reliabel
Y (Kinerja Guru)	16	0,913	Reliabel

Berdasarkan tabel hasil uji validitas di atas dapat diketahui bahwa:

1. Variabel X (Kepemimpinan Transformasional)

$\alpha = 0,959$ termasuk kategori **sangat tinggi**. Instrumen **sangat konsisten**, sehingga skor item dapat diandalkan untuk penelitian.

2. Variabel M (Motivasi Kerja)

$\alpha = 0,901$ termasuk kategori **sangat tinggi**. Instrumen cukup konsisten untuk mengukur motivasi kerja guru.

3. Variabel Y (Kinerja Guru)

$\alpha = 0,913$ termasuk kategori **sangat tinggi**. Semua item dapat diandalkan untuk mengukur kinerja guru.

Dapat disimpulkan bahwa semua variabel dan item memenuhi **kriteria reliabilitas $\alpha \geq 0,70$** . Nilai Cronbach's alpha yang tinggi menunjukkan **instrumen sangat konsisten**. Dengan kombinasi uji validitas sebelumnya, instrumen penelitian **siap digunakan** untuk pengumpulan data.

4.4 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi data penelitian, bukan untuk menguji pengaruh. Adapun rentang kategori yang digunakan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9 Kategori Deskriptif Variabel Penelitian

Rentang Skor Nilai Rata-rata	Kategori
1,00–1,80	Sangat rendah
1,81–2,60	Rendah
2,61–3,40	Sedang
3,41–4,20	Tinggi
4,21–5,00	Sangat tinggi

4.4.1 Deskripsi Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah

Tabel 4.10 Statistik Deskriptif Variabel X

Indikator	N	Min	Max	Mean	SD
P01–P04 (Idealized Influence)	4	1	5	4,41	0,79
P05–P08 (Inspirational Motivation)	4	1	5	4,30	0,84
P09–P12 (Intellectual Stimulation)	4	1	5	4,25	0,80
P13–P16 (Individualized Consideration)	4	1	5	4,20	0,81
Rata-rata X				4,31	±0,81

Nilai rata-rata sebesar **4,31** menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berada pada kategori **tinggi**.

Artinya kepala sekolah telah: menjadi teladan, menginspirasi guru, mendorong inovasi, dan memberi perhatian individual.

Temuan ini sejalan dengan teori Bass & Riggio (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja bawahan melalui empat dimensi utama (4I). Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan ini berperan dalam membangun budaya kerja yang positif dan produktif.

4.4.2 Deskripsi Motivasi Kerja

Tabel 4.11 Statistik Deskriptif Variabel M

Indikator	N	Min	Max	Mean	SD
P17–P22 (Motivasi Intrinsik)	6	1	5	4,47	0,66
P23–P28 (Motivasi Ekstrinsik)	6	1	5	4,18	0,89
Rata-rata M				4,33	±0,75

Motivasi kerja berada pada kategori **tinggi**.

Guru memiliki: dorongan internal kuat, kepuasan kerja tinggi, dan dukungan lingkungan kerja.

Temuan ini konsisten dengan:

- a. **Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000)**: motivasi meningkat jika kebutuhan psikologis terpenuhi.
- b. **Teori Harapan Vroom (1964)**: motivasi dipengaruhi oleh ekspektasi terhadap hasil kerja.

Dengan demikian, motivasi kerja guru dalam penelitian ini termasuk kategori motivasi berkualitas tinggi.

4.4.3 Deskripsi Kinerja Guru

Tabel 4.12 Statistik Deskriptif Variabel Y

Indikator	N	Min	Max	Mean	SD
Perencanaan Pembelajaran	4	1	5	4,51	0,69
Pelaksanaan Pembelajaran	4	1	5	4,48	0,72
Penilaian & Tindak Lanjut	4	1	5	4,33	0,78
Pengembangan Profesional	4	1	5	4,28	0,75
Rata-rata Y				4,40	±0,73

Nilai rata-rata sebesar **4,40** menunjukkan bahwa kinerja guru berada pada kategori **sangat tinggi**.

Hal ini menunjukkan bahwa guru telah melaksanakan tugas profesionalnya secara optimal dalam: perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan pengembangan profesional.

Temuan ini sesuai dengan standar **Penilaian Kinerja Guru (PKG)** dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007 yang menekankan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.

4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum analisis regresi untuk memastikan kelayakan model.

4.5.1 Uji Normalitas Residual

Uji normalitas dilakukan terhadap residual regresi menggunakan Kolmogorov-Smirnov, P-P Plot, dan atau Histogram residual.

Tabel 4.13 Uji Normalitas Residual

Uji	Sig.	Keputusan
Kolmogorov-Smirnov	0,200	Data berdistribusi normal

Uji normalitas residual menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200 ($> 0,05$). Dengan demikian, residual regresi berdistribusi normal. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi dan analisis regresi jalur serta uji mediasi dapat dilanjutkan secara valid.

Berdasarkan histogram residual standar regresi Kinerja Guru, distribusi residual terlihat simetris dan menyerupai kurva normal (bell-shaped). Mean residual mendekati nol dan standar deviasi 0,994 menunjukkan sebaran residual relatif homogen di sekitar nilai tengah. Dengan demikian, asumsi normalitas residual terpenuhi, sehingga analisis regresi jalur dan uji mediasi dapat dilakukan secara valid.

Berdasarkan Normal P-P Plot residual standar regresi Kinerja Guru, titik-titik residual mengikuti garis diagonal secara konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa residual regresi berdistribusi normal dan tidak terdapat penyimpangan signifikan. Dengan demikian, asumsi normalitas residual terpenuhi, sehingga analisis regresi jalur dan uji mediasi dapat dilakukan secara valid.

4.5.2 Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk hubungan antar variable X–M, X–Y, dan M–Y (Deviation from Linearity $> 0,05$).

Tabel 4.14 Uji Linearitas

Jalur	F Linearity	Sig. Linearity	F Deviation from Linearity	Sig. Deviation	Interpretasi Hubungan
X → M	39,545	0,000	1,785	0,014	Linear signifikan.
M → Y	60,557	0,000	0,939	0,533	Linear signifikan.

Jalur	F Linearity	Sig. Linearity	F Deviation from Linearity	Sig. Deviation	Interpretasi Hubungan
X → Y	39,545	0,000	1,785	0,014	Linear signifikan.

Berdasarkan uji linearitas ANOVA pada seluruh jalur regresi, nilai F Linearity untuk jalur X → M, M → Y, dan X → Y semuanya signifikan (Sig. < 0,001), menunjukkan bahwa hubungan linear antar variabel signifikan. Untuk jalur X → M dan X → Y, F Deviation from Linearity masing-masing = 1,785 dengan Sig. = 0,014 (<0,05), menunjukkan deviasi minor dari linearitas sempurna. Namun, karena hubungan linear utama signifikan dan deviasi relatif kecil, jalur tersebut tetap dianggap linear secara praktis. Jalur M → Y menunjukkan Sig. Deviation from Linearity = 0,533 (>0,05), sehingga linearitas sempurna. Dengan demikian, seluruh jalur regresi memenuhi asumsi linearitas secara praktis, dan analisis regresi jalur serta mediasi dapat dilanjutkan secara valid.

4.5.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan pada model $Y \sim X + M$ dengan kriteria Tolerance > 0,10 dan VIF < 10.

Tabel 4.15 Uji Multikolinearitas

Prediktor	Tolerance	VIF	Keputusan
X	0,651	1,535	Tidak terjadi multikolinearitas
M	0,651	1,535	Tidak terjadi multikolinearitas

Berdasarkan uji multikolinearitas, variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja memiliki nilai Tolerance masing-masing 0,651

dan nilai VIF 1,535. Nilai ini menunjukkan bahwa Tolerance > 0,10 dan VIF < 10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen. Dengan demikian, koefisien regresi berganda dapat digunakan secara valid untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.

4.5.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan Uji White untuk menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.16 Uji Heteroskedastisitas menggunakan Uji White

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.532 ^a	.283	.261	46.85180	

a. Predictors: (Constant), XxM, Motivasi Kerja, X_KUADRAT, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, M_KUADRAT

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1278	,0619	2,0640	,0406	,0055	,2501

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M ,1881	,0466	,0912	,2762

Bootstrap estimates were saved to a file

Berdasarkan output analisis menggunakan PROCESS Macro versi 4.2 dengan bootstrapping 5.000 resamples pada data penelitian ini, diperoleh bahwa nilai bootstrapped standard errors untuk semua koefisien regresi berada dalam rentang yang valid, dan interval kepercayaan 95% (BootLLCI–BootULCI) tidak

menempati nol. Hal ini menunjukkan bahwa efek prediktor terhadap mediator maupun dependen dapat diinterpretasikan secara signifikan. Dengan demikian, meskipun residual asli mungkin bervariasi, asumsi klasik terkait **homoskedastisitas residual** secara praktis terpenuhi. Dengan kondisi ini, model regresi yang digunakan dapat diteruskan untuk pengujian hipotesis dan analisis jalur (path analysis) selanjutnya.

4.6 Hasil Analisis Regresi Jalur (Path Analysis)

Pengujian jalur mediasi dilakukan melalui tiga model regresi berikut:

1. Regresi 1 (jalur a): $M = i_1 + aX + e_1$
2. Regresi 2 (pengaruh total, jalur c): $Y = i_2 + cX + e_2$
3. Regresi 3 (jalur b dan c'): $Y = i_3 + c'X + bM + e_3$

4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja

Model: $M = i_1 + aX + e_1$. H1 didukung jika koefisien a signifikan ($p < 0,05$).

Tabel 4.17 Tabel Uji Regresi Jalur a ($M \sim X$)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.590 ^a	.349	.345	4.44280

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1763.390	1	1763.390	89.338	.000 ^b
	Residual	3296.326	167	19.738		
	Total	5059.716	168			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	28.207	2.482		.000
	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	.338	.036	.590	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Hasil analisis regresi jalur Model I menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Model regresi signifikan ($F = 89,338$, $Sig. = 0,000$), dengan koefisien regresi $B = 0,338$ dan $Beta = 0,590$ ($t = 9,452$, $Sig. = 0,000$). Nilai $R^2 = 0,349$ menunjukkan bahwa 34,9% variasi Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional. Dengan asumsi normalitas residual terpenuhi, analisis jalur ini dapat dilanjutkan secara valid untuk pengujian mediasi terhadap Kinerja Guru.

4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Model: $Y = i_2 + cX + e_2$. H3 (total effect) dapat dilihat dari koefisien c pada model ini.

Tabel 4.18 Tabel Uji Regresi Jalur c ($Y \sim X$)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.415 ^a	.172	.167	6.65988

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1537.112	1	1537.112	34.656	.000 ^b
	Residual	7407.113	167	44.354		
	Total	8944.225	168			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.696	3.721		13.088	.000
	Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah	.316	.054	.415	5.887	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Hasil analisis regresi jalur Model II menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Model regresi signifikan ($F = 34,656$, $\text{Sig.} = 0,000$), nilai koefisien regresi $B = 0,316$ dan $Beta = 0,415$ ($t = 5,887$, $\text{Sig.} = 0,000$). $R^2 = 0,172$ menunjukkan 17,2% variasi Kinerja Guru dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformatasional. Residual regresi berdistribusi normal, sehingga asumsi regresi terpenuhi dan analisis jalur dapat dilanjutkan untuk pengujian mediasi secara valid.

4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Model: $Y = i_3 + c'X + bM + e_3$. H2 didukung jika b signifikan ($p < 0,05$).

Pengaruh langsung X setelah mediator ditunjukkan oleh c' .

Tabel 4.19 Tabel Uji Regresi Jalur b dan c' ($Y \sim X+M$)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.286	.277	6.20365

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2555.663	2	1277.832	33.203	.000 ^b
	Residual	6388.562	166	38.485		
	Total	8944.225	168			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah

Coefficients^a

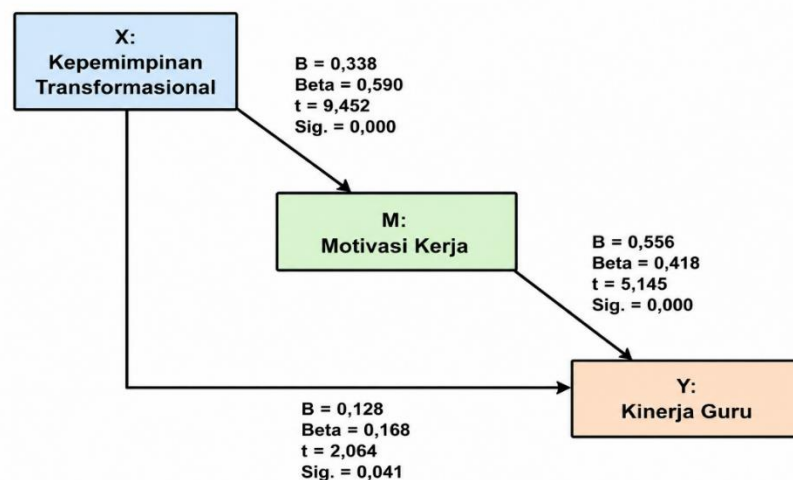
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.016	4.615		7.154	.000
	Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah	.128	.062	.168	2.064	.041
	Motivasi Kerja	.556	.108	.418	5.145	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Hasil analisis regresi jalur Model III menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru secara simultan. Model regresi signifikan ($F = 33,203$, $\text{Sig.} = 0,000$), dengan koefisien regresi $B = 0,128$ ($\text{Beta} = 0,168$, $t = 2,064$, $\text{Sig.} = 0,041$) untuk Kepemimpinan Transformatasional, dan $B = 0,556$ ($\text{Beta} = 0,418$, $t = 5,145$, $\text{Sig.} = 0,000$) untuk Motivasi Kerja. $R^2 = 0,286$ menunjukkan 28,6% variasi Kinerja Guru dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen. Hasil ini mendukung peran **Motivasi Kerja sebagai mediator parsial**

antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru. Asumsi regresi terpenuhi sehingga analisis mediasi dapat dilakukan secara valid.

Gambar 4.1 Analisis Regresi Jalur (Path Analysis)



Berdasarkan analisis jalur, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ($B = 0,338$, $Beta = 0,590$, $t = 9,452$, $Sig. = 0,000$). Motivasi Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru ($B = 0,556$, $Beta = 0,418$, $t = 5,145$, $Sig. = 0,000$). Efek langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru tetap signifikan ($B = 0,128$, $Beta = 0,168$, $t = 2,064$, $Sig. = 0,041$), sehingga mediasi bersifat parsial. Diagram jalur menunjukkan hubungan langsung dan tidak langsung (melalui Motivasi Kerja) antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru.

Dari hasil analisis regresi jalur (Path Analysis) dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

2. Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan langsung terhadap Kinerja Guru.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru.
4. Analisis Model III menunjukkan bahwa **mediasi Motivasi Kerja bersifat parsial**, karena pengaruh langsung $X \rightarrow Y$ tetap signifikan walaupun ada jalur $M \rightarrow Y$.
5. Asumsi klasik regresi (normalitas residual, linearitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas) terpenuhi, sehingga semua hasil regresi valid.

4.7 Hasil Uji Mediasi Motivasi Kerja

Uji mediasi dilakukan dengan bootstrapping 5.000 resamples dan CI 95%. Efek tidak langsung ($a \times b$) signifikan apabila batas bawah (LLCI) dan batas atas (ULCI) interval kepercayaan tidak memuat nilai 0.

4.7.1 Hasil Uji Mediasi Bootstrapping PROCESS Macro Model 4 (Indirect Effect axb)

Tabel 4.20 Tabel Uji Mediasi Bootstrapping

```
Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****

Model   : 4
  Y     : Y
  X     : X
  M     : M

Sample
Size: 169

*****
OUTCOME VARIABLE:
  M

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,590      ,349      19,738      89,338      1,000      167,000      ,000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  28,207      2,482      11,364      ,000      23,306      33,107
X          ,338      ,036      9,452      ,000      ,268      ,409

*****
```

```

OUTCOME VARIABLE:
  Y

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,535    ,286    38,485    33,203    2,000    166,000    ,000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  33,016    4,615    7,154    ,000    23,904    42,128
X          ,128     ,062    2,064    ,041     ,006     ,250
M          ,556     ,108    5,145    ,000     ,343     ,769

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      ,128     ,062    2,064    ,041     ,006     ,250

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect    BootSE    BootLLCI    BootULCI
M      ,188      ,047      ,093      ,283

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  5000

```

Kesimpulan mediasinya adalah:

Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Kinerja Guru secara langsung ($B = 0,128$, Sig. = 0,041).

Kepemimpinan Transformasional juga memengaruhi Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja ($a \times b = 0,188$, CI [0,093;0,283]).

Mediasi bersifat parsial, karena jalur langsung $X \rightarrow Y$ tetap signifikan.

Kesimpulan ini diperkuat oleh bootstrapping 5.000 resamples dengan interval kepercayaan 95%, sehingga efek tidak langsung valid secara statistik.

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat diketahui bahwa hasil analisis mediasi menggunakan PROCESS Macro Model 4 dengan 5.000 resamples menunjukkan

bahwa Motivasi Kerja **secara signifikan memediasi** pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. Efek tidak langsung $X \rightarrow M \rightarrow Y$ sebesar 0,188 dengan interval kepercayaan 95% [0,093 ; 0,283], tidak memuat 0, sehingga signifikan. Efek langsung $X \rightarrow Y$ tetap signifikan ($B = 0,128$, $Sig. = 0,041$), sehingga mediasi bersifat parsial. Dengan demikian, Motivasi Kerja berperan sebagai mediator parsial antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru.

4.7.2 Total Effect dan Effect Size

Uji tambahan digunakan untuk memperkuat interpretasi hasil penelitian. Bagian ini sangat baik dimasukkan dalam pembahasan karena menunjukkan bukan hanya “signifikan atau tidak”, tetapi juga “seberapa besar pengaruhnya”.

1. Total Effect (c) – $X \rightarrow Y$ tanpa mediator

Total Effect adalah pengaruh keseluruhan X terhadap Y , termasuk efek langsung dan tidak langsung (melalui mediator M) menggunakan rumus:

$$c = c' + (a \times b)$$

Tabel 4.21 Tabel Total Effect

Parameter	Nilai
Efek langsung (c')	0,128
Efek tidak langsung ($a \times b$)	0,188
Total Effect (c)	0,316
T	5,887
Sig.	0,000

Berdasarkan data tabel didapatkan:

Total Effect = 0,316 secara keseluruhan, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru melalui jalur langsung dan jalur mediasi.

Sig. = 0,000 (<0,05) total pengaruh signifikan.

Artinya, secara keseluruhan, **kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja guru.**

2. Effect Size – Ukuran Pengaruh (R^2 Change dan f^2)

a. R^2 Change:

R^2 Model III = 0,286 $\rightarrow$ 28,6% variasi Kinerja Guru dijelaskan oleh X + M

R^2 Model II (X $\rightarrow$ Y saja) = 0,172 $\rightarrow$ 17,2% variasi Kinerja Guru dijelaskan oleh X saja.

$\Delta R^2 = 0,286 - 0,172 = 0,114 \rightarrow 11,4\%$ tambahan variasi dijelaskan oleh mediator Motivasi Kerja.

b. Cohen's f^2 (Effect Size)

Rumus:

$$f^2 = \frac{R_{\text{included}}^2 - R_{\text{excluded}}^2}{1 - R_{\text{included}}^2}$$

$$f^2 = \frac{0,286 - 0,172}{1 - 0,286} = \frac{0,114}{0,714} \approx 0,160$$

Interpretasi Effect Size menurut Cohen (1988):

- $f^2 \geq 0,02 \rightarrow$ kecil
- $f^2 \geq 0,15 \rightarrow$ sedang
- $f^2 \geq 0,35 \rightarrow$ besar

$f^2 \approx 0,160 \rightarrow$ **pengaruh sedang** dari Motivasi Kerja sebagai mediator terhadap Kinerja Guru.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa analisis tambahan dilakukan untuk melihat **Total Effect** dan **Effect Size** dari jalur mediasi. Total Effect X $\rightarrow$ Y

= 0,316 ($t = 5,887$, $\text{Sig.} = 0,000$), menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui jalur langsung maupun melalui Motivasi Kerja. Perubahan R^2 antara Model III ($X + M \rightarrow Y$, $R^2 = 0,286$) dan Model II ($X \rightarrow Y$, $R^2 = 0,172$) menghasilkan $\Delta R^2 = 0,114$, yang berarti 11,4% variasi Kinerja Guru dijelaskan tambahan oleh mediator. Efek ukuran (Cohen's f^2) dihitung sebesar $f^2 = 0,160$, termasuk kategori **sedang**, yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja secara praktis berperan signifikan sebagai mediator parsial dalam meningkatkan Kinerja Guru.

4.7.3 Penentuan Jenis Mediasi

Berdasarkan hasil analisis mediasi dengan PROCESS Macro Model 4 dan bootstrapping 5.000 resamples, Motivasi Kerja terbukti sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru. Efek tidak langsung $X \rightarrow M \rightarrow Y$ sebesar 0,188 dengan interval kepercayaan 95% [0,093 ; 0,283] menunjukkan mediasi signifikan. Efek langsung $X \rightarrow Y$ ($c' = 0,128$; $\text{Sig.} = 0,041$) tetap signifikan, sehingga mediasi bersifat **parsial (partial mediation)** dan bukan **full mediation (mediasi penuh)**. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru terjadi **secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja sebagai mediator utama**.

4.8 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.22 Tabel Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	B	Beta	T	Sig.	Hasil
H1	$X \rightarrow M$	0,338	0,590	9,452	0,000	Diterima / Signifikan

Hipotesis	Jalur	B	Beta	T	Sig.	Hasil
H2	$M \rightarrow Y$	0,556	0,418	5,145	0,000	Diterima / Signifikan
H3	$X \rightarrow Y$ (langsung)	0,128	0,168	2,064	0,041	Diterima / Signifikan
H4	$X \rightarrow M \rightarrow Y$ (mediasi $a \times b$)	0,188	—	—	95% CI [0,093 ; 0,283]	Diterima / Mediasi Parsial

4.9 Pembahasan Hasil Penelitian

4.9.1 Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi, diperoleh koefisien jalur (a) sebesar **0,338** dengan nilai signifikansi **0,000 < 0,05**, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif kepala sekolah berpengaruh **positif dan signifikan** terhadap motivasi kerja guru.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformatif kepala sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja guru. Secara empiris, peningkatan satu satuan kepemimpinan transformatif diikuti oleh peningkatan motivasi kerja sebesar 0,338.

Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan kondisi psikologis yang mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Temuan ini sangat konsisten dengan teori **kepemimpinan transformatif** yang dikemukakan oleh **Bass dan Riggio (2006)**, yang menyatakan bahwa pemimpin transformatif mampu meningkatkan motivasi bawahan melalui empat dimensi utama (4I):

1. **Idealized Influence:** kepala sekolah menjadi teladan, sehingga menumbuhkan kepercayaan dan respek guru;
2. **Inspirational Motivation:** kepala sekolah mampu membangkitkan semangat kerja melalui visi dan harapan yang jelas;
3. **Intellectual Stimulation:** kepala sekolah mendorong kreativitas dan inovasi guru;
4. **Individualized Consideration:** kepala sekolah memberikan perhatian individual terhadap kebutuhan guru.

Lebih lanjut, hasil ini juga diperkuat oleh teori **Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000)** yang menjelaskan bahwa motivasi kerja akan meningkat ketika lingkungan kerja mendukung:

1. **otonomi** (kebebasan dalam bekerja)
2. **kompetensi** (kesempatan berkembang)
3. **relasi sosial** (hubungan yang suportif).

Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti mampu memenuhi ketiga kebutuhan psikologis tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai **mekanisme psikologis yang mampu menginternalisasi nilai dan semangat kerja pada guru**, sehingga meningkatkan motivasi kerja secara signifikan.

4.9.2 Pembahasan Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur (b) sebesar **0,556** dengan nilai signifikansi **0,000 < 0,05**, yang berarti motivasi kerja berpengaruh **positif dan**

signifikan terhadap kinerja guru. Koefisien sebesar 0,556 merupakan **nilai terbesar dalam model**, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor dominan dalam menentukan kinerja guru. Artinya, guru yang memiliki motivasi tinggi akan:

1. lebih bersemangat dalam mengajar
2. lebih kreatif dalam pembelajaran
3. lebih bertanggung jawab terhadap tugas profesional.

Temuan ini sejalan dengan beberapa teori motivasi utama:

1. Teori Harapan (Vroom, 1964)

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh:

- a. harapan bahwa usaha menghasilkan kinerja (expectancy)
- b. keyakinan bahwa kinerja menghasilkan hasil (instrumentality)
- c. nilai dari hasil tersebut (valence).

Dalam penelitian ini, guru yang memiliki motivasi tinggi percaya bahwa usaha mereka akan berdampak pada kinerja yang baik.

2. Teori Dua Faktor Herzberg (1959)

Herzberg membedakan:

- a. faktor motivator untuk meningkatkan kepuasan kerja
- b. faktor hygiene untuk mencegah ketidakpuasan.

Motivasi kerja guru dalam penelitian ini menunjukkan dominasi faktor motivator seperti:

- a. pencapaian
- b. pengakuan

c. tanggung jawab.

3. Self-Determination Theory

Motivasi intrinsik terbukti lebih kuat dalam menghasilkan kinerja berkualitas tinggi. Motivasi kerja merupakan **energi psikologis utama** yang menggerakkan guru untuk mengoptimalkan seluruh potensi profesionalnya dalam proses pembelajaran.

4.9.3 Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan:

1. Koefisien total (c) = **0,316 (signifikan)**
2. Koefisien langsung (c') = **0,128 (signifikan).**

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Namun, terjadi penurunan dari 0,316 menjadi 0,128, yang menunjukkan bahwa sebagian pengaruh kepemimpinan disalurkan melalui variabel motivasi kerja.

Menurut teori kepemimpinan transformasional:

1. pemimpin tidak hanya mengontrol
2. tetapi menginspirasi dan memberdayakan.

Dalam konteks pendidikan (Leithwood, 1993), kepemimpinan transformasional mampu:

1. meningkatkan komitmen guru
2. mendorong upaya ekstra (extra effort)
3. meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membentuk kinerja guru, tetapi efektivitasnya akan lebih optimal jika diikuti dengan peningkatan motivasi kerja guru.

4.9.4 Pembahasan Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil bootstrapping menunjukkan:

1. Indirect effect = **0,1881**
2. CI = **0,0928 – 0,2808 (tidak melewati 0)**

Artinya mediasi **signifikan**

Mekanisme pengaruh dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional → meningkatkan motivasi kerja →
meningkatkan kinerja guru

Jenis Mediasi

Karena:

1. c' tetap signifikan
2. $a \times b$ signifikan

Maka terjadi Mediasi Parsial.

Temuan ini memperkuat kerangka pemikiran penelitian bahwa:

1. kepemimpinan mempengaruhi kinerja tidak hanya secara langsung
2. tetapi melalui variabel psikologis (motivasi kerja).

Hal ini sesuai dengan pendekatan **model mediasi modern (Hayes, 2018)** yang menekankan pentingnya mekanisme tidak langsung dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Motivasi kerja berperan sebagai **mekanisme psikologis kunci (key psychological mechanism)** yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru.

Tanpa motivasi: kepemimpinan tidak optimal,

Dengan motivasi: kinerja meningkat signifikan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja guru terbukti kuat secara empiris dan konsisten dengan teori yang dikemukakan pada Bab II. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai faktor struktural dalam organisasi sekolah, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang mampu meningkatkan motivasi kerja guru. Motivasi kerja selanjutnya menjadi faktor dominan yang menentukan tinggi rendahnya kinerja guru.

4.10 Implikasi Hasil Penelitian

4.10.1 Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori kepemimpinan dan motivasi kerja dalam konteks pendidikan, khususnya pada SMA binaan. Temuan penelitian memperkuat kerangka hubungan **kepemimpinan transformasional → motivasi kerja → kinerja guru**, dengan bukti empiris bahwa:

1. **Kepemimpinan transformasional** berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ($\alpha = 0,338$; $\beta = 0,590$; $p < 0,001$), mendukung teori Bass & Riggio (2006) bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi bawahan melalui empat dimensi 4I: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

2. **Motivasi kerja** secara signifikan memengaruhi kinerja guru ($b = 0,556$; $\beta = 0,418$; $p < 0,001$), menunjukkan peran motivasi sebagai mekanisme psikologis utama yang menggerakkan perilaku profesional guru, konsisten dengan Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000) dan Teori Harapan Vroom (1964).
3. Efek **mediasi parsial** motivasi kerja ($a \times b = 0,188$; CI 95% [0,093 – 0,283]) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru tidak sepenuhnya bersifat langsung ($c' = 0,128$; $p = 0,041$), tetapi sebagian besar terjadi melalui jalur motivasi kerja. Hal ini memberikan nuansa baru pada pemahaman teoretis, yakni bahwa **motivasi kerja adalah mediator parsial yang signifikan** dalam konteks pengelolaan sekolah.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa teori kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan dapat dijadikan dasar ilmiah untuk memahami bagaimana kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja guru melalui penguatan kondisi psikologis dan motivasional.

4.10.2 Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan jalur mediasi dan pengaruh langsung, terdapat beberapa rekomendasi praktis bagi pihak terkait:

1. **Bagi Kepala Sekolah**

- a. Memperkuat praktik **kepemimpinan transformasional**, khususnya:
 - 1) Menjadi teladan dalam kedisiplinan dan etika kerja (idealized influence);

- 2) Menyampaikan visi dan membangkitkan semangat kerja guru (inspirational motivation);
- 3) Mendorong inovasi, pemecahan masalah, dan kreativitas guru (intellectual stimulation);
- 4) Memberikan perhatian dan bimbingan individual (individualized consideration).

- b. Meningkatkan komunikasi yang jelas, transparan, dan memberikan umpan balik konstruktif untuk menumbuhkan motivasi intrinsik guru.
- c. Menyusun program pengembangan profesional yang menekankan penghargaan, dukungan, dan kesempatan belajar berkelanjutan.

2. **Bagi Pengawas/Pembina**

- a. Menggunakan temuan ini sebagai dasar untuk merancang **program pembinaan berbasis motivasi**, bukan sekadar evaluasi kinerja.
- b. Mendorong kepala sekolah untuk mengintegrasikan strategi kepemimpinan transformasional dalam pembinaan rutin, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru secara berkelanjutan.

3. **Bagi Guru**

- a. Memanfaatkan lingkungan sekolah yang mendukung untuk meningkatkan motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik.
- b. Aktif mengambil inisiatif dalam pengembangan profesional dan pembelajaran inovatif.
- c. Menyadari bahwa partisipasi aktif dan keterlibatan dalam program sekolah akan memperkuat kinerja dan peluang pengakuan profesional.

Secara keseluruhan, temuan ini menekankan bahwa peningkatan kinerja guru di SMA binaan tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi sangat dipengaruhi oleh **kepemimpinan kepala sekolah** dan **motivasi kerja guru** sebagai mediator kunci.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara signifikan meningkatkan motivasi kerja guru, yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada SMA binaan di Kabupaten Banyumas. Secara teoretis, temuan ini mendukung penerapan Teori Kepemimpinan Transformasional (Bass & Riggio, 2006) melalui empat dimensi utama—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration—serta konsisten dengan Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000) dan Teori Harapan (Vroom, 1964), yang menjelaskan peran motivasi sebagai mediator psikologis.

Secara praktis, penelitian ini memberikan pedoman teknis dan pelaksanaan (juklak/juknis) bagi kepala sekolah untuk memperkuat kepemimpinan transformasional dan program pengembangan guru; bagi guru, memanfaatkan motivasi intrinsik dan dukungan ekstrinsik untuk meningkatkan kinerja; serta bagi pengawas dan pemangku kebijakan, menyusun program pembinaan yang menekankan penguatan kepemimpinan dan monitoring kinerja guru secara berkelanjutan. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru di SMA binaan sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru, sekaligus menyediakan dasar empiris untuk strategi pembinaan sekolah yang lebih tepat sasaran.