Volume 1, Edisi 2, Desember 2021, 122–135

Jurnal Ketopong Pendidikan

Program Studi Magister Teknologi Pendidikan Universitas Pelita Harapan

http://dx.doi.org/10.19166/jkp.v1i2.5090

Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SD Saint John's Meruya

Rahael Widyaningsih
Sekolah Saint John's Meruya
widyarahel123@gmail.com

INFO ARTIKEL

DOI: *10.19166/jkp.v1i2.5090*

Riwayat Artikel:
Diterima:
15 Desember 2021
Disetujui:
19 Desember 2021
Tersedia online:
30 Desember 2021

Kata Kuncis:
Job satisfaction, transformational leadership, motivation, teacher's performance.

A B S T R A C T

The aim of this study was to investigate the positive effect of job satisfaction and transformational leadership to work motivation; and job satisfaction, transformational leadership, and work motivation on teachers' performance. Research was conducted at Saint John's Primary School Meruya, West Jakarta. Involving the whole 36 teachers as respondents. The method used is quantitative research. Analysis technique used is descriptive statistical analysis using path analysis tool. A structured questionnaire with Likert-type scale was used to collect data from the respondents. Data proccessed with Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Path coefficient shows that job satisfaction and transformational leadership have positive effect to job motivation. This study also shows that job satisfaction, transformational leadership and work motivation have positive effect to teachers' performance.

PENDAHULUAN

Meningkatkan kualitas kinerja guru adalah cara yang paling strategis sekaligus paling berpengaruh langsung untuk meningkatkan hasil pendidikan (Darling-Hammond, 2010). Hasil survey OECD, PISA 2015 menempatkan Indonesia pada posisi 62 dari 70 negara (OECD, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih perlu diperbaiki.

Salah satu faktor penting dalam perbaikan kualitas pendidikan adalah guru. Guru adalah ujung tombak yang menjadi penentu keberhasilan pendidikan (Mulyasa, 2015). Kinerja guru dapat membawa banyak perbedaan. Guru yang berkinerja baik akan melakukan tugasnya dengan optimal. Baik itu tugas-tugas rutin ataupun tugas yang memerlukan adaptasi atau kreativitas (Colquitt et al., 2015).

Seperti halnya sekolah lain, Sekolah Dasar Saint John's Meruya juga berupaya untuk meningkatkan kinerja guru dengan berbagai cara. Tingkat sekolah dasar adalah tingkat pendidikan di mana siswa berkenalan dengan sistem pendidikan formal. Peran guru di sekolah dasar sangatlah penting untuk menjadi bukan sekedar pengajar semata, namun juga menjadi pendidik. Beban kerja guru sekolah dasar bukan hanya menyampaikan materi ajar namun mengajari bagaimana belajar, membentuk kebiasaan belajar dan membimbing siswa menemukan cara belajar yang efektif bagi mereka.

Hal ini mengakibatkan tuntutan kinerja guru sekolah dasar tidak hanya mencakup penguasaan materi namun juga pada aspek pengembangan materi sesuai kebutuhan peserta didik, pengelolaan pembelajaran dengan bijaksana, dan hal-hal lain sesuai dengan lingkup tugas guru. Setidaknya ada empat kompetensi dasar yang harus dimiliki guru sekolah dasar, yaitu (1) pemahaman akan materi ajar sesuai kurikulum; (2) pemahaman akan peserta didik;, (3) penguasaan pembelajaran yang mendidik; dan (4) pengembangan profesi dan kepribadian guru (Samatowa, 2016).

Menurut Mulyasa, guru akan berkinerja baik jika ia mempunyai motivasi yang tinggi pada pekerjaannya. Tidak semua guru menjalani profesinya dengan motivasi tinggi (Mulyasa, 2015). Orang yang tidak termotivasi pada pekerjaannya hanya akan melakukan usaha minimal yang dibutuhkan dalam pekerjaannya (Robbins & Judge, 2008). Untuk mendapatkan kinerja optimal dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi (Hunter, 2012).

Kepuasan kerja juga berpengaruh pada tingkat kinerja. Ketidakpuasan kerja dapat berakibat guru akan keluar dari organisasi, menyuarakan ketidakpuasannya, atau menyebabkan frekuensi ketidakhadiran dan keterlambatan meningkat dan mengurangi usaha dalam bekerja (Robbins & Judge, 2009). Kepemimpinan kepala sekolah juga diidentifikasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru karena dapat mengembangkan efektifitas sistem sekolah (Jones & Walters, 2008). Kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi budaya organisasi sekolah yang dipimpinnya. Budaya organisasi adalah perekat yang mengikat organisasi dan menetapkan arahnya sehingga penting bagi kinerja (Hutabarat, 2015).

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Guru

Guru adalah pendidik professional yang menjadi sumber daya utama untuk terwujudnya tujuan pendidikan nasional (Daryanto, 2013). Kinerja adalah nilai dari kumpulan perilaku karyawan (dalam hal ini dapat dimaknai sebagai guru) yang berkontribusi baik positif ataupun negatif untuk pencapaian tujuan organisasi. Kinerja ini terdiri dari (1) kinerja tugas yang meliputi perilaku karyawan yang secara langsung berpengaruh dalam proses-proses organisasi; (2) *citizenship behavior*, yaitu kegiatan sukarela guru di luar *job description* mereka, yang berkontribusi terhadap organisasi dan peningkatan kualitas pekerjaan; (3) perilaku kontra produktif, yaitu perilaku karyawan yang secara sengaja menghambat

pencapaian tujuan organisasi (Colquitt, et al., 2015). Kinerja adalah kapasitas untuk bekerja terkait dengan seberapa baik keterampilan, kemampuan, pengetahuan, pengalaman individu dan etos kerja yang dimilikinya tentang pekerjaan (Sagala, 2013). Kinerja merupakan gabungan antara keterampilan, upaya dan kondisi eksternal. Guru adalah pendidik profesional yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga mampu berkinerja sebagai guru dengan kemampuan maksimal (Rachmawati & Daryanto, 2013). Kinerja guru adalah kapasitas bekerja seorang pendidik profesional untuk memenuhi kriteria pekerjaannya.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan guru tentang pekerjaannya dan apa yang ia pikir tentang pekerjaannya. *Value-percept theory of job satisfaction*, mencermati lima aspek kepuasan kerja, yaitu (1) gaji; (2) promosi; (3) pengawasan dari atasan; (4) rekan kerja; dan (5) pekerjaan itu sendiri (Colquitt et al., 2015). Menurut Kuhlen kepuasan kerja mengacu pada pencocokan kebutuhan personal dan penerimaan dari pekerjaan (Shah et al., 2012). Kepuasan kerja membentuk sikap kita terhadap pekerjaan dengan memperhatikan perasaan, keyakinan dan perilaku kita terhadap pekerjaan (Scheers & Botha, 2014). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dihasilkan dan penilaian diri sendiri atas pekerjaan dan pengalaman kerja sehingga dapat mempengaruhi seberapa optimal kinerja.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran yang sangat strategis dan penting bagi terciptanya lingkungan kerja di sekolah tersebut. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian visi atau serangkaian tujuan (Robbins & Judge, 2008). Sebuah proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai (Kreitner & Kinicki, 2008).

Kepemimpinan diperlukan agar organisasi menjadi efektif dan optimal dan menciptakan visi masa depan serta menginspirasi organisasi. Dalam lingkup sekolah, kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini mengacu pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah diartikan sebagai guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin institusi pendidikan di mana terjadi proses belajar mengajar dan interaksi guru dan murid. Kepala sekolah adalah manajer yang mengelola sumber daya sekolah untuk bekerja sama sebagai tim dengan dasar kebersamaan, empati, saling membantu, kedewasaan, keteraturan, saling menghormati dan kebaikan hati (Priansa & Somad, 2014). Dalam perannya tersebut, gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada motivasi kerja guru dan kinerja guru.

Behavioral styles theory dan *situational theory* berpendapat bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Agar efektif, gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi (Kreitner & Kinicki, 2008). Situasi ini tentunya harus dipahami secara luas, meliputi situasi organisasi, kondisi orang yang harus dipimpin, situasi di luar organisasi yang dapat diidentifikasi sebagai ancaman ataupun peluang dan hal-hal lain.

Dua tipe kepemimpinan yang paling dasar, yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional (Nikezić et al., 2012). Gaya kepemimpinan tersebut dianggap paling komprehensif (Sundi, 2013). Dari kedua gaya kepemimpinan tersebut kepemimpinan trnasformasional dipilih untuk diteliti kaitannya dengan motivasi dan kinerja guru karena pada lingkup sekolah visi dan misi sekolah dapat tercermin dari kualitas siswanya. Sementara yang sangat berperan dan mempengaruhi kualitas siswa adalah guru. Sehingga sangat penting bagi setiap sekolah untuk memastikan bahwa visi sekolah dapat disampaikan oleh para pemimpinnya termasuk kepala sekolah pada setiap guru. Visi dan misi yang tersampaikan

dengan jelas serta dukungan kepala sekolah kepada guru dalam menjalankan pekerjaan, sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan transformasional dilihat mampu mencerminkan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan pemimpin yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi di atas kepentingan pribadinya (Kreitner & Kinicki, 2008). Pemimpin mengkomunikasikan visi organisasi menjadi visi bersama yang dipahami karyawan (Robbins & Judge, 2008). Pemimpin memberikan motivasi, dukungan dan kepercayaan bawahan untuk bekerja mewujudkan visi tersebut menjadi nyata (Sundi, 2013). Bawahan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan diperlakukan sebagai mitra sehingga menumbuhkan sikap positif dari bawahan. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karena mengembangkan pengetahuan dan potensi karyawan dengan cara memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan pola pikirnya untuk mencapai tujuan organisasi (Sundi, 2013). Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menjalin interaksi aktif dengan bawahan untuk mengkomunikasikan visi, percaya pada bawahan dan membantunya untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin "bergerak". Dalam konteks kerja, motivasi dapat dimaknai sebagai proses-proses psikologi yang menyebabkan gairah, arah dan ketekunan kerja dari tindakan sukarela yang diarahkan pada tujuan (Kreitner & Kinichi, 2008). Seperangkat kekuatan energik yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan kerja karyawan (Colquitt et al., 2015). Motivasi dapat berasal dari dalam diri yang disebut sebagai motivasi intrinsik, ataupun luar diri yang disebut motivasi ekstrinsik (Sudrajat et al., 2015). Motivasi diperlukan untuk memicu proses melihat realitas baru, membangun niat, energi, tekad, dan tindakan untuk melaksanakan perilaku tertentu (Hunter, 2012). Hal tersebut berkaitan dengan upaya mencapai tujuan dan mempunyai tiga elemen, yaitu intensitas, arah dan ketekunan. Nilai potensi motivasi kerja dipengaruhi oleh: (1) keragaman keterampilan; (2) identitas tugas; (3) makna tugas; (4) kemandirian; dan (5) saran atau masukan (Robbins & Judge, 2008). Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu.

Kaitan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan dan sikap kita terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari penilaian kita atas pekerjaan dan pengalaman kerja sehingga dapat memengaruhi seberapa optimal kinerja kita. Sedangkan motivasi kerja adalah dorongan yang menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Kreitner dan Kinichi (2008), kepuasan kerja berpengaruh positif moderat pada motivasi kerja. Guru yang mempunyai perasaan positif atas pekerjaan, hasil kerja dan pengalaman kerja cenderung akan mendorongnya untuk bertindak lebih baik untuk mencapai tujuan kerja. Maka dapat diduga bahwa kepuasan kerja mempunyai kaitan dengan motivasi kerja.

Kaitan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja adalah perasaan dan sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dihasilkan dan penilaian diri sendiri atas pekerjaan dan pengalaman kerja sehingga dapat mempengaruhi seberapa optimal kinerja. Sedangkan kinerja guru adalah kapasitas bekerja seorang pendidik profesional untuk memenuhi kriteria pekerjaan sehubungan dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Seorang guru yang mempunyai perasaan positif atas pekerjaan, hasil kerja dan pengalaman kerjanya cenderung akan menunjukkan kapasitas dan usaha yang tinggi

dalam bekerja untuk mendapatkan hasil kerja yang memuaskan (Colquitt et.al., 2015). Karenanya dapat diduga bahwa ada kaitan antara kepuasan kerja dan kinerja guru.

Kaitan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menjalin interaksi aktif dengan bawahan untuk mengkomunikasikan visi, percaya pada bawahan dan membantunya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan motivasi kerja adalah dorongan yang menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Guru yang mampu memahami visi sekolah dan mempunyai interaksi aktif dengan pemimpin yang memberikan kepercayaan dan bantuan padanya untuk mencapai tujuan organisasi cenderung akan mendorongnya untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. Marnis (2012) membuktikan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terjadap motivasi kerja, maka diduga ada kaitan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja.

Kaitan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menjalin interaksi aktif dengan bawahan untuk mengkomunikasikan visi, percaya pada bawahan dan membantunya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kinerja guru adalah kapasitas bekerja seorang pendidik profesional untuk memenuhi kriteria pekerjaan sehubungan dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Kepemimpinan transformasional akan membuat guru memahami visi sekolah, juga menyediakan ruang komunikasi dan dukungan yang diperlukan guru untuk mencapai tujuan organisasi. Pemahaman akan visi dan misi sekolah akan dapat memberikan arah yang jelas bagi kinerja guru. Pada proses pencapaian tujuan tersebut, guru juga mendapat ruang untuk mengemukakan ide-idenya dan mendapat dukungan yang ia butuhkan dalam usaha untuk menjalankan pekerjaannya degan baik. Dengan demikian diharapkan kinerja guru akan meningkat dengan adanya kepemimpinan transformasional (Riswan, 2014). Maka diduga ada kaitan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

Kaitan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Motivasi kerja adalah dorongan yang menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kinerja guru adalah kapasitas bekerja seorang pendidik profesional untuk memenuhi kriteria pekerjaan sehubungan dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Guru yang mempunyai dorongan yang menyebabkannya bekerja untuk mencapai tujuan tertentu, cenderung akan meningkatkan kapasitas kerja untuk memenuhi kriteria pekerjaan. Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan guru berusaha melakukan usaha terbaiknya untuk memberikan hasil yang kerja yang maksimal (Hunter, 2012). Secara psikologi, motivasi kerja menyebabkan guru mempunyai gairah dan ketekunan kerja dengan arah yang jelas (Kreitner & Kinichi, 2008). Gairah dan ketekunan tersebut akan menyebabkan guru mengeluarkan kapasitas optimalnya untuk memenuhi kriteria pekerjaan sehingga jika motivasi tinggi, maka kinerja guru juga akan baik (Mulyasa, 2015). Sebaliknya guru yang mempunyai motivasi rendah, hanya akan melakukan usaha minimal sehingga kinerjanya juga tentu tidak tinggi (Robbins & Judge, 2008). Maka diduga motivasi kerja mempunyai kaitan dengan kinerja guru.

METODE

Tempat, Waktu, dan Objek Penelitian

Tempat penelitian adalah SD Saint John's School Meruya yang terletak di Jakarta Barat. Penelitian dilaksanakan pada bulan Februari sampai dengan bulan Desember tahun

2016. Responden adalah seluruh guru yang mengajar di SD Saint John's School Meruya yang berjumlah 36 orang sebagai subjek penelitian. Objek penelitian adalah menguji pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di SD Saint John's School Meruya. Variabel laten bebas pada penelitian adalah kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional sedangkan variabel laten terikatnya adalah motivasi kerja dan kinerja guru. Variabel bebas adalah variabel yang bertanggung jawab untuk membawa perubahan atau pengaruh, sedangkan variabel terikat adalah variabel yang merupakan hasil dari pengaruh variabel bebas (Widi, 2010).

Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, berupa angket tertutup yang telah disiapkan pilihan jawabannya dengan menggunakan skala Likert. Angket tertutup artinya responden telah diberikan pilihan jawaban dan tinggal memilih pilihan jawaban yang dikehendaki (Arikunto, 2010). Responden diminta untuk menjawab dengan memberikan jawaban dengan menyatakan sangat setuju, setuju, ragu-ragu (netral), tidak setuju atau sangat tidak setuju atas setiap butir pernyataan. Jawaban responden tersebut kemudian diberikan penskoran seperti pada tabel 1.

Tabel 1. Pedoman Penskoran Untuk Angket

Jawaban	Score	
	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

Hipotesis

Ada lima hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini, yaitu:

1) Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap motivasi kerja guru
2) Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
3) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru.
4) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.
5) Terdapat pengaruh positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

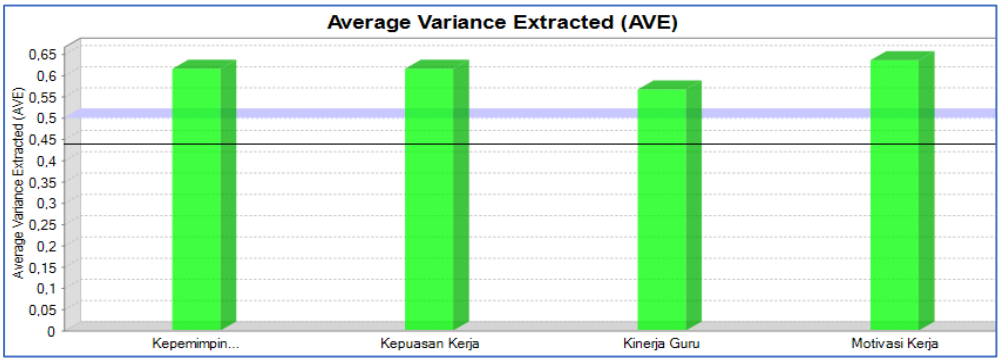
Profil Responden

Responden dari penelitian ini adalah seluruh guru di Sekolah Dasar Saint John's Meruya yang seluruhnya berjumlah 36 orang guru. Dari 36 orang guru tersebut, tiga diantaranya adalah guru yang diperbantukan dari unit lain pada sekolah Saint John's Meruya. Dari seluruh kuesioner yang disebar sebanyak 35 kuesioner dikembalikan atau 97% dari seluruh populasi. Secara umum, jenis kelamin mayoritas responden adalah wanita (74,29%), usia mayoritas adalah antara 30 tahun sampai dengan 40 tahun (51,43%), dan pendidikan terakhir mayoritas responden adalah strata satu (85,71%).

Model Pengukuran (Measurement Model/Outer Model)

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasi variabel laten. Prinsipnya pengukur-pengukur (variabel manifest) dari suatu variabel laten seharusnya

berkorelasi tinggi. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Model pengukuran dievaluasi melalui validitas konverjen yaitu dengan menghitung nilai korelasi (*outer loading*), *discriminant validity*, *Average Variance Extracted* (AVE) serta *composite reliability* (Ghozali & Latan, 2015). Nilai outer loading setiap butir indikator dipastikan lebih dari 0,7. Setelah proses tersebut dipastikan bahwa *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,5 (Gambar 2), yang menunjukkan bahwa seluruh variabel laten valid.



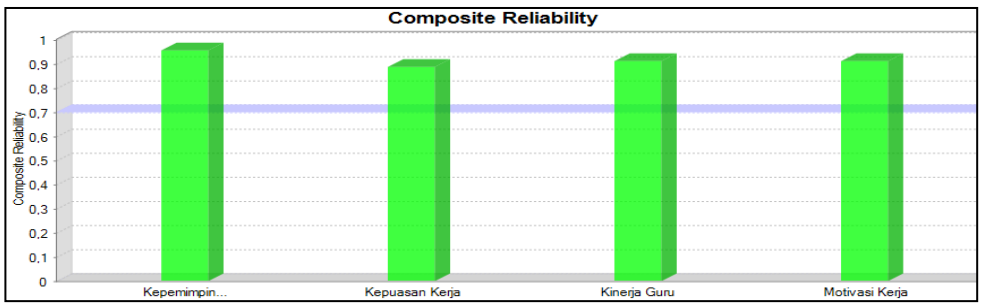
Gambar 2.
Nilai AVE

Validitas diskriminan diukur dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE satu variabel dengan nilai variabel lain. Nilai korelasi variabel tersebut harus lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan variabel lain. Dari tabel 3 dapat dilihat dari nilai korelasi setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasinya dengan variabel lain. Sehingga dapat disimpulkan nilai validitas diskriminan baik.

Tabel 3. Nilai Uji Validitas Diskriminan

Variabel Laten	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru	Motivasi Kerja
Kepemimpinan	**0,784**			
Kepuasan Kerja	0,770	**0,784**		
Kinerja Guru	0,561	0,528	**0,753**	
Motivasi Kerja	0,232	0,272	0,712	**0,797**

Variabel dinyatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015). Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 4 yang semua variabel laten mempunyai reliabilitas yang baik.



Gambar 3.
Nilai *Composite Reliability*

Model Struktural (Inner Model)

Statistika inferensial digunakan untuk mengambil kesimpulan dari data penelitian

untuk menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis (Widi, 2010). Evaluasi model struktural digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Mengutip Stone-Geisser, Ghozali menulis bahwa untuk menilai model struktural, kita mellihat nilai R-Square setiap variabel laten endogen (Ghozali & Latan, 2015). Namun sebelum melakukan pengujian hipotesis perlu dilakukan pengujian *multicollinearity* dimana nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) harus di bawah 5 (Ghozali & Latan, 2015). Uji *Multicollinearity* digunakan untuk mengetahui ada tidaknya masalah *collinearity* antar variabel laten. Hasil uji m*ulticollinearity* dapat dilihat dari tabel 5, yang memberikan informasi bahwa tidak ada nilai VIF melebihi 5 sehingga dapat dikatakan tidak ada masalah m*ulticollinearity*.

Tabel 5. Nilai *VIF Value*

	Kinerja Guru	Motivasi Kerja
Kepemimpinan	2,459	2,455
Kepuasan Kerja	2,513	2,455
Kinerja Guru		
Motivasi Kerja	1,081	

Uji koefisien determinan diuji berdasarkan nilai *R-square*, di mana Nilai *R-square* 0,75 berarti kuat, nilai *R-square* 0,50 berarti moderat sedangkan nilai *R-square* 0,25 artinya model lemah. Nilai *R-square* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 6. Dapat disimpulkan jika variabel laten kinerja guru dijelaskan oleh kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebesar 67,7% dan sisanya sebesar 32,3% dijelaskan variabel lain. Sementara nilai *R-square* untuk variabel laten motivasi kerja hanya sebesar 0,075. Variabel laten motivasi kerja dijelaskan oleh kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan kinerja sebesar 7,5% dan sisanya 92,5% dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 6. Nilai *R-Square*

Variabel Laten	*R Square*
Kinerja Guru	0,677
Motivasi Kerja	0,075

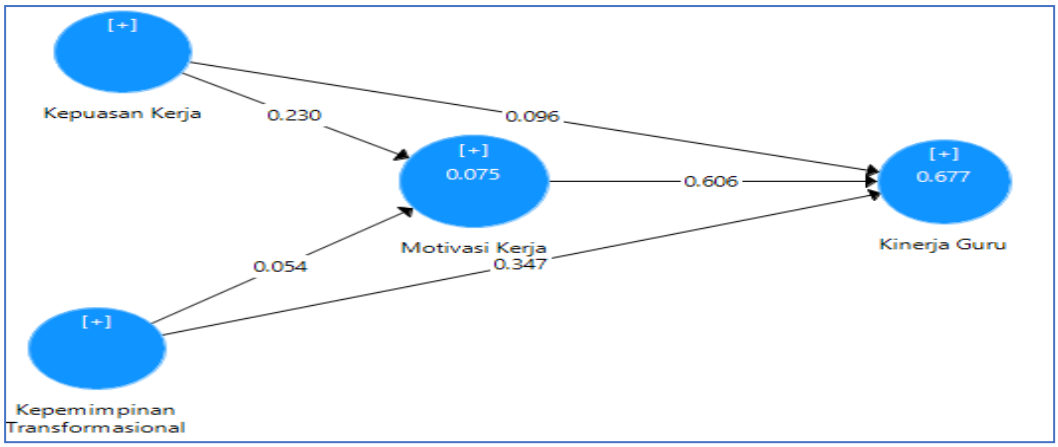
Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari variabel laten bebas ke variabel laten terikat. Hipotesis diterima jika nilai koefisien jalur lebih besar daripada nol. Nilai koefisien jalur pada penelitian ini dapat dilhat pada tabel 7.

Tabel 7. Nilai Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis

Jalur	Nilai Koefisien Jalur	Hasil
Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,230	Didukung
Kepuasan Kerja → Kinerja Guru	0,096	Didukung
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja	0,054	Didukung
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Guru	0,347	Didukung
Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0,606	Didukung

Hasil pengolahan data dapat disajikan secara ringkas pada Gambar 4. Gambar tersebut menunjukkan model penelitian setelah dilakukan hipotesis. Nilai *R-square* dan nilai koefisien jalur juga disajikan agar mudah untuk dianalisa.



Gambar 4.
Model Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis jalur yang diperoleh, maka terdapat dua persamaan struktural yang diambil dari model penelitian ini sebagai berikut:
Motivasi kerja: 0.230KK+0.054KT+e
Kinerja: 0.096KK+0.347KT+0.606MK+e

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Saint John's Meruya. Hal-hal yang dapat dibahas dari penelitian ini adalah:

Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shah et al. (2012) dan penelitian yang dilakukan oleh Scheers dan Botha (2014). Hal ini juga sesuai dengan pendapat Kreitner bahwa kepuasan kerja berpengaruh moderat pada motivasi kerja (Kreitner & Kinicki, 2008). Dari statistik deskriptif dapat disimpulkan bahwa guru-guru mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Terutama karena pekerjaan itu sendiri, hubungan yang baik dengan atasan, serta kerjasama yang baik dengan rekan kerja.

Mayoritas atau 74,29% responden penelitian ini adalah wanita dan 68,57% berusia lebih dari 30 tahun atau usia telah menikah. Sehingga kemungkinan besar, guru-guru tersebut bukanlah kepala keluarga yang harus memikul tanggung jawab ekonomi keluarganya. Pada kondisi demikian dapat dipahami jika guru-guru menilai bahwa kepuasan kerja lebih banyak didapat dari pekerjaan itu sendiri, hubungan yang baik dengan atasan serta kerjasama yang baik dengan rekan kerja. Kesimpulan bahwa kepuasan kerja guru tinggi padahal mayoritas adalah wanita, berbeda dari kesimpulan Huang dan Gamble (2015) bahwa wanita mempunyai kepuasan kerja yang lebih rendah.

Sementara untuk variabel laten motivasi kerja, disimpulkan bahwa guru-guru mempunyai motivasi kerja yang baik dengan indikator mempunyai standar kerja yang tinggi, mampu melakukan tugas tanpa pengawasan atasan, ketekunan dalam bekerja. Sekolah perlu meningkatkan motivasi kerja guru dalam pengembangan materi pembelajaran, pengelolaan kelas dan aktivitas pembelajaran, kesediaan untuk membantu rekan kerja, serta melakukan kinerja terbaik dalam melakukan tugas tambahan.

Koefisien jalur untuk variabel laten kepuasan kerja ke variabel laten motivasi kerja bernilai positif dengan nilai 0,230. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi juga motivasi kerja dan sebaliknya. Jadi jika sekolah menginginkan guru-guru

mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja, sekolah juga harus berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja guru-guru.

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Awan dan Asghar (2014) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sejalan juga dengan pendapat Colquitt bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif moderat pada kinerja (Colquitt et al., 2015).

Nilai kinerja guru tinggi, terutama dalam penguasaan materi pada mata pelajaran yang diampu, mengelola pembelajaran dengan baik, tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaan, membantu rekan kerja dan mampu bekerja di bawah tekanan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh profil responden yang 94% berpendidikan tinggi, sehingga mereka umumnya telah mempunyai kapasitas yang cukup untuk berkinerja dengan baik.

Untuk indikator kepuasan kerja, yang perlu ditingkatkan adalah yang terkait dengan promosi, hubungan baik dengan atasan serta perasaan senang guru pada pekerjaannya. Dalam hal promosi, sekolah harus mempertimbangkan untuk membuat kebijakan promosi ataupun *reward* yang dapat menguatkan kepuasan kerja guru. Dasar dari promosi ataupun *reward* juga harus jelas. Misalnya dari sistem penilaian kinerja yang komprehensif, transparan dan mampu menilai setiap aspek kinerja secara obyektif. Sistem penilaian kinerja harus dievaluasi secara periodik untuk memastikan apakah penilaian tersebut sudah mencapai tujuan yang diharapkan (Jones & Walters, 2008). Penilaian kinerja yang tepat akan mampu memberikan persepsi pada guru bahwa mereka diperlakukan secara adil sehingga dapat meningkatkan kinerja guru (Elliot, 2015). Jika guru-guru merasa bahwa promosi dan *reward* dilakukan dengan adil, maka motivasi kerja guru akan meningkat sehingga kinerja guru akan meningkat (Robbins & Judge, 2008).

Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marnis (2012) dan Sundi (2013) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Pengaruh positif ini dapat dipengaruhi oleh usia guru yang rata-rata relatif muda, yaitu usia produktif di antara 30–40 tahun. Kultahlati mendefinisikan mereka sebagai generasi Y. Kepemimpinan transformasional menyediakan interaksi dua arah dan hubungan baik atasan-bawahan. Pada penelitiannya di Finlandia, ia menemukan bahwa bagi generasi Y hubungan baik atasan-bawahan tersebut menjadi faktor yang memperkuat motivasi (Kultalahti & Viitala, 2014).

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengkomunikasikan visi kepada bawahan, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, memberikan kepercayaan pada bawahan dalam melakukan pekerjaan, memperlakukan orang yang dipimpinnya sebagai mitra, dan memberikan perhatian individual kepada bawahan. Mayoritas hal ini telah dapat dilihat oleh guru-guru dari kepemimpinan kepala sekolah mereka. Secara umum dapat dilihat bahwa guru-guru percaya bahwa kepala sekolah mereka adalah pemimpin yang transformasional. Namun dalam persentase kecil, ada beberapa hal yang mereka rasa masih perlu diperbaiki. Kepala sekolah diharapkan untuk menyediakan informasi, dukungan dan sumber daya yang diperlukan agar guru dapat berkinerja dengan baik (Robbins & Judge, 2008).

Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Penelitian ini juga mendukung hipotesis keempat yaitu terdapat terdapat pengaruh

positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sundi (2013). Sejalan juga dengan pendapat Kreitner bahwa kepemimpinan secara langsung mempengaruhi efektifitas kinerja kelompok (Kreitner & Kinicki, 2008).

Nilai koefisien jalur tersebut lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Hal ini menggambarkan bahwa untuk meningkatkan kinerja secara langsung, kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh yang lebih signifikan dibandingkan dengan kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah variabel laten yang penting untuk meningkatkan kinerja. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kinerja. Sehingga gaya kepemimpinan transformasional dapat dinilai sebagai gaya kepemimpinan yang tepat diaplikasikan di sekolah yang diteliti.

Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Nilai koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dimiliki tidak sama dengan nol sehingga penelitian ini mendukung hipotesis kelima yaitu terdapat terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru. Nilai koefisien jalur adalah 0,606 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang cukup kuat dari motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sundi (2013). Hal ini juga sesuai dengan pendapat Colquitt et al. (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh kuat pada kinerja guru.

Nilai *R-square* 0,677 memberikan kesimpulan bahwa variabel laten kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dapat menjelaskan kinerja guru sebesar 67,7% sementara 32,3% dijelaskan oleh variabel lainnya. Dari ketiga variabel laten tersebut, motivasi kerja mempunyai nilai koefisien jalur yang paling tinggi, yaitu 0,606 sehingga dapat disimpulkan bahwa di SD Saint John's School Meruya, motivasi kerja harus diperhatikan jika ingin meningkatkan kinerja guru.

Dalam kaitan ini perlu diperhatikan beberapa hal yang menjadi catatan bagi variabel laten motivasi kerja. Kemampuan guru untuk berkinerja baik dan melakukan tugas dengan baik sesuai standar yang ditetapkan meskipun tanpa pengawasan, dapat diperbaiki dengan melatih kemandirian guru serta memberikan standar kinerja yang diharapkan dengan jelas. Standar ini misalnya berupa *Key Performance Indicator* (KPI) atau *Standard Operating Prochedure* (SOP). Diperlukan juga kompetensi mumpuni bagi guru. Sehingga mereka percaya akan kemampuannya dalam melakukan tugas. Kompetensi ini dapat diasah melalui seminar, pelatihan, serta keterlibatan aktif guru dalam kelompok kerja guru di bawah pembinaan Dinas Pendidikan atau komunitas maupun organisasi guru.

Ketaatan guru pada peraturan sekolah dapat ditingkatkan dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi penyebab ketidaktaatan tersebut. Penyebab ketidaktaatan dapat sangat beragam, mulai dari ketidaktahuan, ketidakmampuan melaksanakan aturan, hingga kurangnya kepuasan kerja. Ketidaktaatan yang disengaja adalah bagian dari *contra productive behavior* yang berpengaruh negatif pada kinerja (Colquitt et.al, 2015). Jika ketidaktaatan karena tidak tahu, maka harus dibuat aturan kerja yang jelas dan disosialisasikan dengan baik. Jika ketidaktaatan disebabkan karena ketidakmampuan melaksanakan aturan, misalnya guru yang diberikan terlalu banyak pekerjaan dalam tenggat waktu yang sangat pendek sehingga ia bukan tidak mau tapi tidak mampu memenuhi aturan tenggat waktu tersebut, maka harus diantisipasi dengan menghitung beban kerja yang sesuai bagi setiap guru.

KESIMPULAN

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:
1) Kepuasan kerja guru berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. Kepuasan kerja guru meningkat maka motivasi kerja guru juga akan meningkat.
2) Kepuasan kerja guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Kepuasan kerja guru meningkat maka kinerja juga akan meningkat.
3) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. Sehingga kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan meningkatkan motivasi kerja.
4) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Yang artinya kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru.
5) Motivasi kerja guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Jadi semakin tinggi motivasi kerja guru maka kinerja guru juga akan semakin meningkat.

Implikasi Manajerial

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru penting, karena berpengaruh paling kuat pada kinerja guru. Motivasi kerja guru dipengaruhi kuat oleh kepuasan kerja guru. Sehingga pengambil kebijakan di Sekolah Dasar Saint John's Meruya harus meningkatkan kepuasan kerja guru jika ingin meningkatkan motivasi kerja guru. Untuk meningkatkan kepuasan kerja guru berarti harus memperhatikan kesesuaian gaji, kesempatan promosi, hubungan baik antara guru dan atasannya, lingkungan kerja yang baik dan kepuasan kerja guru karena pekerjaan itu sendiri.

Kesesuaian gaji guru harus memperhatikan kompetensi dan kinerjanya. Agar komponen kinerja dan gaji tersebut dapat dikaitkan secara sistematis, maka dibutuhkan penilaian kinerja yang sesuai. Penilaian kinerja ini menjadi dasar dari pemberian kenaikan gaji, *reward*, ataupun insentif. Penilaian kinerja harus mencakup seluruh indikator kinerja yang diharapkan. Sekolah harus menurunkan indikator kinerja tersebut ke dalam *key performance indikator* (KPI) yang jelas. Guru dinilai berdasarkan KPI tersebut. Penyesuaian dapat dilakukan dengan memberikan persentase kenaikan gaji yang berbeda sesuai tingkat kinerja yang dicapai guru bersangkutan. Dapat juga dilakukan penyesuaian struktur gaji. Selain gaji pokok, tunjangan makan dan tunjangan transport, sekolah bisa menambahkan komponen lain yang terkait langsung dengan kinerja dalam bentuk insentif dan honor. Insentif dapat diberikan misalnya bagi guru dengan beban mengajar di atas rata-rata, mendapat tugas tambahan rutin seperti pembina ekstra kurikuler, pelatih olimpiade, dan koordinator mata pelajaran. Untuk guru yang melakukan kerja tambahan tidak rutin perlu juga diberikan honor sebagai apresiasi atas kerja tambahan yang dilakukan mereka. Tugas tambahan yang biasa dilakukan guru di sekolah, misalnya memberikan waktu di luar jam kerja untuk persiapan atau pendampingan bagi siswa yang mengikuti kegiatan tertentu yang diprogramkan sekolah seperti lomba, festival, jambore atau lainnya.

Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Kondisi responden pada saat penelitian dilakukan dan penggunaan self evaluation dengan skala Likert pada instrument pengumpulan data yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian, tentu menjadi keterbatasan dari penelitian ini. Selain hal tersebut, hal-hal lain yang menjadi keterbatasan dari penelitian ini beserta saran untuk penelitian selanjutnya antara lain:
1) Jumlah responden penelitian tidak besar, sehingga menggunakan PLS-SEM. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan CB-SEM agar dapat menguji kelayakan model.

2) Di sekolah yang diteliti, variabel laten kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional ternyata hanya mampu menjelaskan motivasi kerja sebesar 7,5%. Sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain yang diduga berpengaruh kuat terhadap motivasi kerja, misalnya penilaian kinerja (Robbins & Judge, 2008), gaji (Kreitner & Kinicki, 2008) atau perlakuan yang adil (Kreitner & Kinicki, 2008).
3) Penelitian hanya dilakukan pada unit SD. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan unit TK, SMP dan SMA pada sekolah yang sama sehingga hasil penelitian dapat digunakan untuk pengambilan keputusan di Sekolah Saint John's School Meruya.

REFERENSI

Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik.* Rineka Cipta.

Awan, A. G., & Asghar, I. (2014). Impact of employee job satisfaction on their performance: A case study of banking sector in Muzaffargarh District, Pakistan. *European Centre for Research Training and Development UK*, *2*(4), 71–94.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the eorkplace* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Darling-Hammond, L. (2010). *Evaluating teacher effectiveness: How teacher performance assessments can measure and improve teaching.* Center for American Progress.

Daryanto. (2013). *Standar kompetensi dan penilaian kinerja guru profesional.* Gava Media.

Elliot, K. (2015). Teacher performance appraisal: More about performance or development?. *Australian Journal of Teacher Education, 40*(9), 102–116. **https://doi.org/10.14221/ajte.2015v40n9.6**

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least square: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hutabarat, W. (2015). The impact of organizational culture, organizational structure, and job-satisfaction on high school teachers' job-performance. *Cakrawala Pendidikan, 3*, 412–420. **https://journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/7357/pdf**

Huang, Q., & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human Resource Management Journal, 25*(3), 331–347. **https://doi.org/10.1111/1748-8583.12066**

Hunter, M. (2012). How motivation really works: Towards an emoto-motivation paradigm. *Economics, Management and Financial Markets Journal*, *7*(4), 138–196.

Jones, J. J., & Walters, D. L. (2008). *Human resource management in education.* Q-Media.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior.* McGraw-Hill/Irwin.

Kultalahti, S., & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, *27*(4), 569–582. **https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101**

Marnis (2012). Transformational leadership in the efforts of increasing motivation, performance, and job satisfactions at PT Bank Mandiri Tbk. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, *15*(2), 273–288. **https://journal.perbanas.ac.id/index.php/jebav/article/view/80**

Mulyasa, H. E. (2015). *Revolusi mental dalam pendidikan.* PT Remaja Rosdakarya.

Nikezić, S., Purić, S., & Purić, J. (2012). Transactional and transformational leadership: Development through changes. *International Journal for Quality Research*, *6*(3), 285–296. **https://doaj.org/article/8db2e93e34834a13a9a2df8e25c6170b**

OECD. (2016). *PISA 2015 result in focus.* OECD iLibrary. **https://www.oecd-ilibrary.org/education/pisa-2015-results-in-focus_aa9237e6-en**

Priansa, D. J., & Somad, R. (2014). *Manajemen supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah.* Alfabeta.

Rachmawati, T., & Daryanto. (2013). *Penilaian kinerja profesi guru dan angka kreditnya.* Gava Media.

Riswan. (2014). The influence of principal leadership, organization culture, teacher competency and job satisfaction to job performance of teacher at vocational public school of Medan. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, *19*(3), 50–53. **https://doi.org/10.9790/0837-19355053**

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Essentials of organizational behavior.* Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Pearson Education.

Sagala, S. (2013). *Etika dan moralitas pendidikan.* Kencana.

Samatowa, U. (2016). *Pembelajaran IPA di sekolah dasar.* Indeks.

Scheers, L. V., & Botha, J. (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research, 9*(1). **https://jbrmr.com/details&cid=186**

Shah, M. J., Rehman, M. -U., Akhtar, G., Zafar, H., & Riaz, A. (2012). Job satisfaction and motivation of teacher of public educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(8), 271–281.

Sudrajat, J., Abdullah, T., & Sunaryo, W. (2015). Supervision, leadership, and working motivation to teachers' performance. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 3*(6), 146–152.

Sundi K. (2013). Effect of transformational leadership and transactional leadership on employee prformance of Konawe education department at Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*, *2*(12), 50–58.

Widi, R. K. (2010). *Asas metodologi penelitian: Sebuah pengenalan dan penuntun langkah demi langkah pelaksanaan penelitian.* Graha Ilmu.