

**PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN
MODERASI LINGKUNGAN KERJA DI KECAMATAN
SEMARANG SELATAN**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

KASIRIN, S.Pd

NIM : 20402400339

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

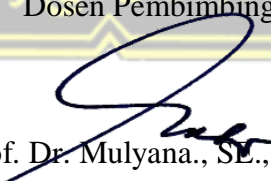
**PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN
MODERASI LINGKUNGAN KERJA DI KECAMATAN
SEMARANG SELATAN**

Disusun Oleh:
KASIRIN, S.Pd
NIM : 20402400339

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Semarang, 1 Agustus 2025

Dosen Pembimbing


Prof. Dr. Mulyana., SE., MSi.
NIK. 210490020

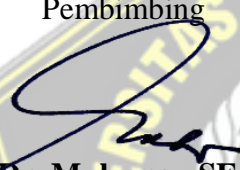
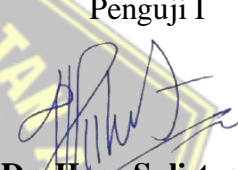

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

**PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN
MODERASI LINGKUNGAN KERJA DI KECAMATAN
SEMARANG SELATAN**

Disusun Oleh:
KASIRIN, S.Pd
NIM : 20402400339

Telah dipertahankan di depan Penguji
pada tanggal 1 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

<p>Pembimbing</p>  Prof. Dr. Mulyana., SE., MSi. NIK. 210490020	<p>Penguji I</p>  Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, MSi NIK. 210493032
<p>Penguji II</p>  Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM NIK. 210491025	

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 8 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KASIRIN, S.Pd

NIM : 20402400339

Program Studi : Magister Manajemen

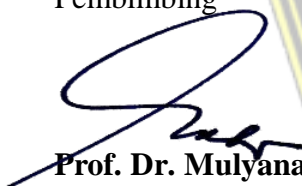
Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Guru Melalui Kepemimpinan Transformasional dengan Moderasi Lingkungan Kerja di Kecamatan Semarang Selatan” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

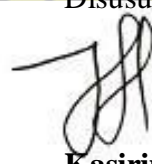
Semarang, 1 Agustus 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Mulyana., SE., MSi.
NIK. 210490020

Disusun Oleh:



Kasirin, S.Pd
NIM : 20402400339

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional dengan moderasi lingkungan kerja di Kecamatan Semarang Selatan. Dalam penelitian ini juga dikaji pengaruh lingkungan kerja sebagai variabel moderasi pada relasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 144 guru. Temuan hasil analisis data dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dan lingkungan kerja terbukti mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

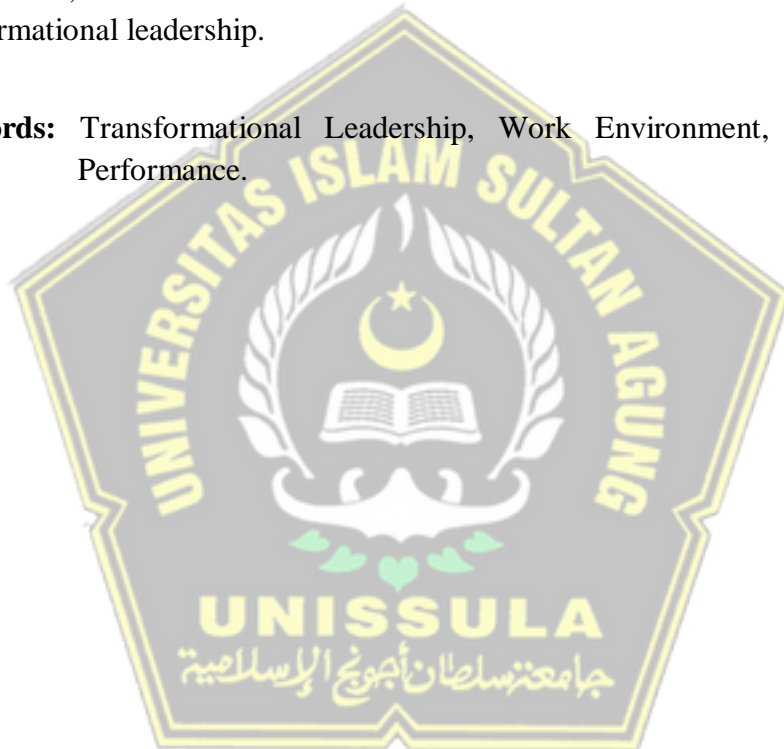
Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Guru.



ABSTRACT

This study aims to analyze and provide empirical evidence regarding the improvement of teacher performance through transformational leadership moderated by the work environment in South Semarang District. This study also examines the influence of the work environment as a moderating variable in the relationship between transformational leadership and teacher performance. The sample size for this study was 144 teachers. The findings of the data analysis indicate that transformational leadership has a significant influence on teacher performance, the work environment has a significant influence on teacher performance, and the work environment has a moderating effect on transformational leadership.

Keywords: Transformational Leadership, Work Environment, and Teacher Performance.



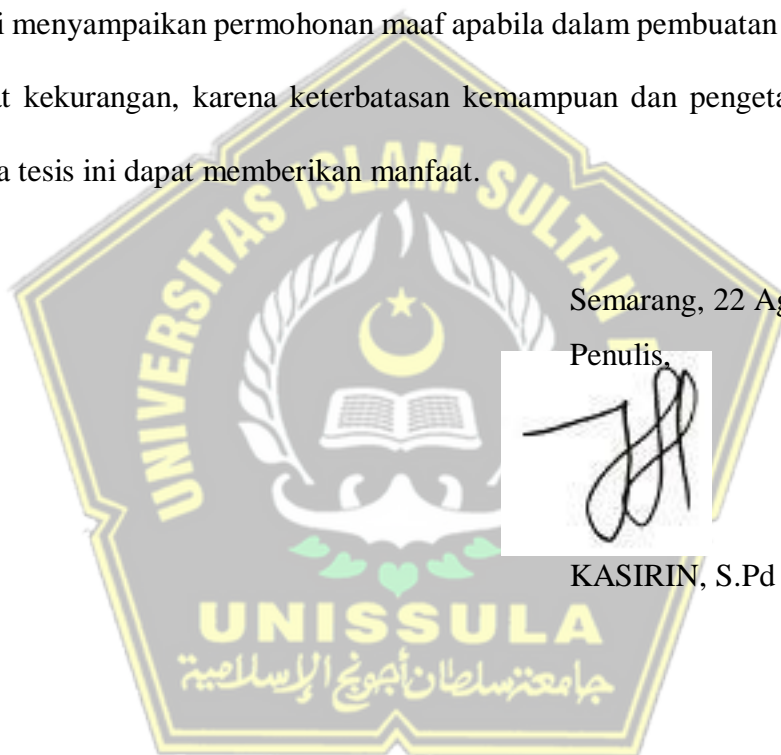
KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Guru Melalui Kepemimpinan Transformasional Dengan Moderasi Lingkungan Kerja Di Kecamatan Semarang Selatan”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan arahan berbagai pihak yang mendukung, terutama para Dosen, sahabat karib dan keluarga. Untuk itu saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Mulyana., SE., MSi. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
3. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyو. SE, M.Si dan Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM selaku Penguji yang telah memberikan kritik dan saran konstruktif dalam penyempurnaan tesis ini sehingga lebih bernilai.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmunya.

5. Seluruh staff Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang terbaik.
6. Seluruh sahabat karib yang selalu memberikan do'a dan support terbaiknya sehingga saya bisa menyelesaikan serangkaian penelitian dengan lancar.

Semoga amal ibadah mereka mendapatkan imbalan dari Allah SWT. Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat kekurangan, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.



Semarang, 22 Agustus 2025

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Kasirin', is placed over a white rectangular box. The signature is stylized and cursive.

KASIRIN, S.Pd

DAFTAR ISI

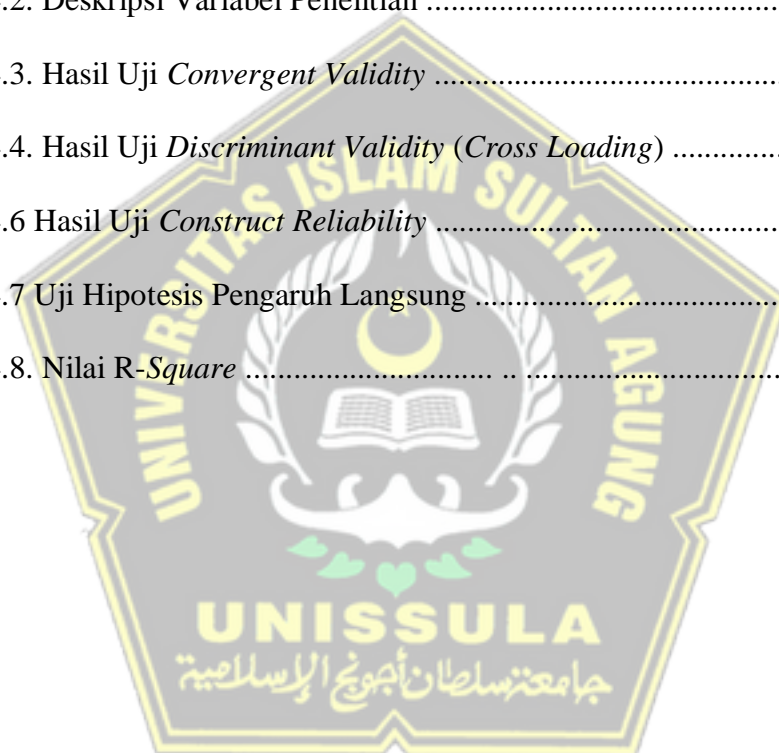
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan Keaslian Tesis	iv
Abstrak	v
<i>Abstract</i>	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kinerja Guru	8
2.2 Lingkungan Kerja	11
2.3 Kepemimpinan Transformasional	16
2.4 Pengembangan Hipotesis	19
2.5 Model Empirik Penelitian	23

BAB III. METODE PENELITIAN	ix	26
3.1 Jenis Penelitian		26
3.2 Populasi dan Sampel		26
3.3 Jenis dan Sumber Data		28
3.4 Metode Pengumpulan Data		28
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel		29
3.6 Teknik Analisis Data		31
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		35
4.1. Gambaran Umum Responden		35
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian		37
4.3. Analisis Pengujian <i>Outer Model</i>		39
4.4. Hasil Pengujian Struktural Model (<i>Inner Model</i>)		43
4.5. Pengujian Hipotesis		44
4.7. Pengujian <i>R-Square</i>		47
4.8. Pembahasan		47
BAB V. PENUTUP		52
5.1. Kesimpulan		52
5.2. Saran		52
DAFTAR PUSTAKA		55
LAMPIRAN-LAMPIRAN		57

DAFTAR TABEL

x

Tabel 1.1 : Capaian Kinerja guru SD Kec. Semarang Selatan	4
Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian	29
Tabel 4.1. Deskripsi Responden	35
Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian	38
Tabel 4.3. Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>	39
Tabel 4.4. Hasil Uji <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	41
Tabel 4.6 Hasil Uji <i>Construct Reliability</i>	43
Tabel 4.7 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	45
Tabel 4.8. Nilai <i>R-Square</i>	47



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Model empirik penelitian	25
---	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Guru adalah salah satu bagian terpenting pada lembaga pendidikan. Kehadiran guru sangat dinanti dalam proses pendidikan untuk menghasilkan generasi penerus bangsa yang cemerlang, serta menjadi kunci keberhasilan dari pelayanan pendidikan di sekolah. Tugas pokok dan fungsi guru ialah bertanggung jawab kepada kepala sekolah dalam melaksanakan proses pembelajaran dari awal sampai akhir pembelajaran seperti perbaikan dan pengayaan, dan sebagainya.

Tugas dan peran guru pada dasarnya tidak hanya mendidik, mengajar dan melatih. Namun tugas dan peran guru juga meliputi bidang kemanusiaan dan kemasyarakatan. Dalam bidang kemanusiaan mampu mengembangkan nilai-nilai kehidupan yang bermoral dan berakhlak, serta seorang guru harus bias menjadikan dirinya sebagai orang tua agar mampu menarik simpati siswa atau membuat siswa menjadi lebih terbuka kepada guru. Sedangkan dalam bidang kemasyarakatan, guru adalah sebagai pemimpin yang menjadi panutan atau teladan serta contoh bagi masyarakat sekitar karena masyarakat pun paham akan ilmu yang dimilikinya (Susanto, 2016).

Guru perlu memahami para siswa secara individual maupun kelompok. Dengan memahami karakteristik setiap peserta didik, diharapkan guru akan mengetahui keunikan dari masing-masing peserta didik. Hal ini disebabkan daya tangkap dan pola pikir peserta didik yang berbeda-beda pada proses

pembelajaran berlangsung. Dengan begitu, gambaran perilaku guru merupakan contoh dari para siswa yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Diharapkan guru mampu memberikan kemampuan terbaiknya untuk menunjang kinerja yang baik be₁ dan sekolah. Kinerja merupakan cara guru dalam mencapai hasil optimal dengan menghasilkan prestasi yang baik. Bukan hanya menghasilkan prestasi yang baik, tetapi perlu adanya pemberian penghargaan bagi setiap guru yang berprestasi agar selalu meningkatkan kualitas kinerjanya. Selain itu, guru yang belum memberikan kinerja terbaiknya maka perlu adanya pemberian *punishment* agar mampu mengembangkan kinerjanya. Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik (Supardi, 2013).

Masalah guru merupakan masalah pokok yang perlu mendapat perhatian, dimana keberhasilan suatu organisasi pendidikan dalam mencapai tujuan sebagian besar ditentukan oleh kecakapan, keahlian, kompetisi, dan kemampuan guru dalam menangani bidang pekerjaannya masing-masing (Gunawan, 2018). Oleh karena itu, kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktifitas pembelajaran.

Tinggi rendahnya kinerja guru bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal, diantaranya gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Zaharuddin, *et.al.* (2021) menjelaskan gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Menurut Kreitner.*et.al.*(2014) kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi individu untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi (Kreitner, *et al.*, 2014). Menurut Yukl (2006) terdapat tiga jenis perilaku transformasional yaitu pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual serta adanya revisi dari teori tersebut dan menambahkan perilaku transformasional lainnya yaitu motivasi inspirasional.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dipandang dapat meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan transformasional juga dapat memotivasi, memberdayakan, dan menginspirasi guru untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka. Sebagaimana dikemukakan oleh Iwa Kusweri (2016), Penerapan gaya kepemimpinan transformasional Kepala sekolah terlihat pada kemampuan merumuskan visi, misi, dan program sekolah, menjadi agen perubahan, memiliki kharisma, memiliki empatik, merangsang

intelektualitas dan menumbuhkan kreativitas, memberi kesempatan kepada semua unsur di sekolah. Penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah membawa pengaruh kepada menyelenggarakan proses pembelajaran yang secara profesional. Tercipta budaya dan iklim sekolah yang kondusif, tercapainya prestasi belajar siswa yang tinggi.

Selain itu, menurut Nitisemito (dalam Nuraini, 2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempegaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Isyandi, 2004).

Berdasarkan hasil observasi diperoleh data perkembangan kinerja guru SD di kecamatan Semarang Selatan. Indikasi kinerja guru dapat dilihat dari beberapa hal, sebagaimana tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1. Capaian Kinerja guru SD Kec. Semarang Selatan

No	Aspek	2022	2023	2024
1.	Kualitas dalam pembelajaran	84%	85%	83%
2.	Kuantitas kerja	82%	84%	84%
3.	Sikap dalam mengajar	80%	83%	81%
4.	Ketepatan waktu dalam mengajar	80%	80%	78%

Sumber: dok. Diolah, 2025.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa, beberapa aspek kinerja guru mengalami naik turun pada tiap tahunnya. Hal ini bisa dikarenakan faktor internal dan internal seperti gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah maupun lingkungan kerja.

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan permasalahan ini. Penelitian Alice Yeni (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja guru. Penelitian Asep Ahmad (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja guru. Sebaliknya, penelitian Cahyono, dkk (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

Berdasarkan dari uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan dituangkan dalam bentuk suatu karya ilmiah dengan judul “Peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional dengan moderasi lingkungan kerja di Kecamatan Semarang Selatan.”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena lapangan dan *research gap*, maka masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional dengan moderasi lingkungan kerja. Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru?

2. Apakah lingkungan kerja mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya lingkungan kerja dalam mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

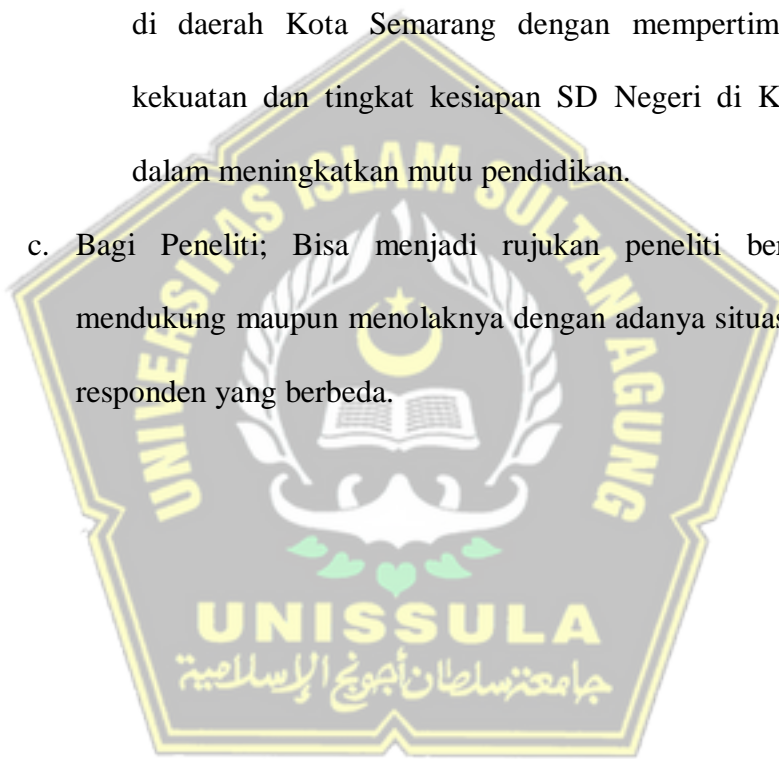
1. Kegunaan Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah pengetahuan terkait peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional dengan moderasi lingkungan kerja.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi sekolah; sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi kepala sekolah untuk dapat dijadikan pedoman dalam meningkatkan kinerja guru dalam rangka mencapai tujuan dan keberhasilan pendidikan di sekolah, sehingga dapat dijadikan tolok ukur awal sekaligus diketahui tingkat keberhasilan dalam mewujudkan visi dan misi sekolah.
- b. Bagi kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang;

- 1) Sebagai masukan melalui informasi hasil penelitian ini, apakah hasil yang telah dicapai tersebut sudah sesuai dengan yang diharapkan,
 - 2) Dapat menjadi bahan yang penting bagi pengambilan keputusan dalam menentukan kebijakan yang terkait dengan kegiatan pendidikan di sekolah dan memantau peningkatan mutu sekolah di daerah Kota Semarang dengan mempertimbangkan peta kekuatan dan tingkat kesiapan SD Negeri di Kota Semarang dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- c. Bagi Peneliti; Bisa menjadi rujukan peneliti berikutnya baik mendukung maupun menolaknya dengan adanya situasi, kondisi dan responden yang berbeda.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Guru

2.1.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru berarti prestasi kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh guru sebagai akibat dari pengaruh kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah secara bersama-sama. Menurut Hamalik (2015: 59) kinerja guru adalah prestasi atau hasil kerja seorang guru berkaitan dengan tugas yang diberikan kepadanya, yakni mendidik, mengajar, melatih, membimbing, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Selanjutnya peserta/ siswa akan mendapatkan pengajaran yang modern jika siswa dipandang sebagai individu dan mendapat pelayanan optimal dari guru.

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Apabila dikaitkan dengan guru, maka dapat dikatakan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sementara Puspitasari (2011) menjelaskan kinerja guru sebagai hasil kerja dari seorang guru dalam menjalankan tugas pokoknya sebagai pendidik meliputi merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok. Sedangkan Pujiyanti, dkk (2013) memberikan pengertian kinerja guru sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab dan tugas yang diberikan, yaitu menyelenggarakan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas serta mencapai tujuan pendidikan nasional.

Dengan demikian kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru berdasarkan kemampuan melaksanakan proses pembelajaran dan membimbing siswa yang dipengaruhi oleh kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dengan ditandai adanya kualitas proses pembelajaran, efektivitas dan efisiensi pembelajaran, pengembangan dan inovasi profesi guru, produktivitas dalam bidang pendidikan, karya tulis, dan pengabdian pada masyarakat, moral kerja serta disiplin kerja.

8

2.1.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja Guru

Kinerja guru merupakan faktor yang paling menentukan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan kualitas kinerja guru perlu mendapat perhatian utama dalam penetapan kebijakan. Kualitas kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang sangat kompleks dalam menunjukkan apakah pembinaan dan pengembangan profesional dalam satu pekerjaan berhasil atau gagal. (Jamil Auprahatingrum, 2014)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru:

- a) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b) Faktor kepemimpinan, memiliki aspek manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada guru.
- c) Faktor tim, meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).
- e) Faktor kontekstual (situasional). Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam pelaksanaan tugas mengajar yang bermutu (Khodijah, 2013).

2.1.3 Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja guru didasarkan pada aspek-aspek kinerja yang dapat dijadikan sebagai standar penilaian, yaitu:

1. Kualitas kerja;

yakni berkaitan dengan keterampilan, ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil pekerjaan yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.

2. Kuantitas kerja;

yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, berkaitan dengan pelaksanaan tugas reguler dan tugas tambahan.

3. Sikap;

yaitu perilaku yang berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan, keselamatan, inisiatif, ketepatan waktu kehadiran, dan dapat menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas, serta bagaimana tingkat kerja sama dengan teman dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Ketepatan waktu;

yakni ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

2.2. Lingkungan Kerja

2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (dalam Nuraini, 2013) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempegaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan

memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Isyandi, 2004:134). Menurut Simanjuntak (2003:39) Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Mardiana (2005:78) Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebakan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

2.2.2 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Putri (2023), secara umum bahwa lingkungan kerja itu sendiri dibagi menjadi dua yaitu: (1) Lingkungan kerja fisik itu sendiri adalah suatu lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung maupun tidak langsung. (2) Lingkungan kerja psikis atau non fisik yang berkaitan dengan kerja, baik dengan pemimpin perusahaan ataupun hubungan dengan rekan kerja serta bawahan.

Menurut Sedarmayanti (2007:110), secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja fisik

Menurut Sedarmayanti (2007: 243), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti; pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi, misalnya; temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007: 110), Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito (2007: 109), institusi hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang

memiliki status jabatan yang sama di institusi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

2.2.1 Indikator Lingkungan Kerja

Herlambang dan Haryono (dalam Armansyah, 2024) mengemukakan indikator dari lingkungan kerja meliputi:

1. Penerangan

Penerangan atau cahaya di dalam ruangan haruslah baik agar dapat menunjang produktivitas karyawan dalam bekerja.

2. Pewarnaan

Pemilihan warna juga dapat membutuhkan ketenangan agar dapat berpengaruh dalam lingkungan kerja, karena warna merupakan unsur yang bisa merangsang perasaan manusia.

3. Suara

Karyawan dalam bekerja tentu membutuhkan ketenangan agar dapat berkonsentrasi kerja, jika terdapat suara atau suasana bising tentu akan mengganggu karyawan pada saat bekerja.

4. Tata ruang

Tata ruang haruslah diatur dengan baik mungkin agar tidak menimbulkan gangguan kepada karyawan.

5. Suhu udara

Sirkulasi udara di area kerja haruslah diatur dengan sebaik mungkin agar tidak menimbulkan gangguan kepada karyawan.

6. Kebersihan

Kebersihan dari seluruh ruangan kerja termasuk alat kerja dan fasilitas lainnya seperti kamar mandi juga harus dijaga dengan baik agar menimalisir timbulnya kuman penyakit serta membuat karyawan dilingkungan kerja.

7. Keamanan

Keamanan dilingkungan kerja ataupun pada saat bekerja merupakan hal yang sangat penting, maka dari itu perusahaan haruslah memenuhi standar standar keselamatan atau keamanan dilingkungan kerja agar karyawan tenang pada saat bekerja.

2.3. Kepemimpinan Transformasional

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Zaharuddin et al. (2021) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Menurut Kreitner et al. (2014) kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi individu untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Menurut Yukl (2006) terdapat tiga jenis perilaku transformasional yaitu pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual serta adanya revisi

dari teori tersebut dan menambahkan perilaku transformasional lainnya yaitu motivasi inspirasional.

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari kepemiminan, yang artinya tindakan yang dilakukan seseorang untuk mengkoordinasi orang lain agar tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mentransformasikan sumber daya organisasi untuk pencapaian sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Transformasi secara optimal dapat dari berbagai sisi kemampuan pengetahuan sumber daya organisasi baik dari tenaga maupun pikiran.

2.3.1 Komponen Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins et al., (2008), Cavazotte (2012), kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen, diantaranya:

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin yang bangga terhadap bawahannya sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi.

b. Inspirasi Motivasi (*Inspiration Motivation*)

Pemimpin yang memotivasi bawahannya dan berbicara secara tegas tentang pencapaian visi organisasi.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin yang memiliki pikiran yang kritis terhadap bawahannya sehingga bawahannya memiliki kecerdasan dan inovasi dalam pencapaian tujuan.

d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin yang memberikan perhatian kepada masing-masing bawahannya, seperti pelatihan dan pengajaran karena kebutuhan tiap individu berbeda-beda.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi alur proses kepemimpinan.

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin;

Hal ini mencakup nilai-nilai dari latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan

- 2) Harapan dan perilaku atasan

- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan

- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan

- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan

- 6) Harapan dan perilaku rekan (Kartono, 2018)

2.3.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Zulkarnaen (2018), Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi pengikut melalui inspirasi. Ujiyanto et.al. (2020), memaparkan indikator gaya kepemimpinan transformasional

dengan karakteristik yaitu karismatik, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan pribadi.

Indikator kepemimpinan transformasional meliputi 4 aspek, yaitu:

1. Kharisma
2. Motivasi inspirasional
3. Stimulasi intelektual, dan
4. Perhatian individual.

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kinerja bawahannya dengan mementingkan kepentingan, kebutuhan, serta memberikan reward kepada bawahan, sehingga dapat terjalin sebuah komitmen dan keterikatan kerja bagi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi (Putra Rustamaji et al., 2017).

Sejalan dengan itu, salah satu model administrasi kepala sekolah yang harus dilaksanakan dan diciptakan di sekolah-sekolah di Indonesia adalah terobosan kewenangan. Kepemimpinan transformasional adalah kepala sekolah yang berfokus pada pemberian pintu terbuka dan pintu terbuka potensial, dan mendukung semua warga sekolah (siswa, pendidik dan tenaga kependidikan) untuk menangani premis situasi nilai yang layak dan benar, sehingga semua warga sekolah akan, tanpa tekanan, dan berperan secara ideal dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran para guru untuk meningkatkan kinerjanya sebagai salah satu faktor dari kinerja, meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran, meningkatnya prestasi guru secara profesional, dan meningkatnya prestasi belajar peserta didiknya (Jaya, 2022).

Terdapat beberapa penelitian telah dilakukan yang memiliki keterkaitan dengan variabel ini. Penelitian Alice Yeni (2019), Asep Ahmad (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kinerja guru.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru

2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

Zaharuddin et al. (2021) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang luas, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk

mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan.

Pemimpin transformasional dapat memberikan keteladanan sebagai panutan bagi karyawan (guru), dapat mendorongnya untuk berperilaku kreatif, inovatif dan mampu memecahkan masalah dengan pendekatan baru. Selain itu, pemimpin transformasional juga peduli pada permasalahan yang dihadapi karyawan (guru) serta selalu memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja guru.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah bisa berupa 1) memfasilitasi perubahan sikap guru terhadap pekerjaan, 2) membantu guru membayangkan masa depan yang menarik terkait organisasi, 3) menginspirasi guru untuk menggunakan kekuatan mereka dan bersikap proaktif, 4) membantu guru mempercayai potensi mereka sendiri untuk menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik, dan 5) memfasilitasi keterlibatan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional ini diasumsikan dapat meningkatkan kinerja guru, karena gaya kepemimpinan transformasional ini mendorong guru untuk melaksanakan visi dan misi sekolah, memperbaiki layanan, mengatasi tekanan, dan mencapai sasaran sekolah.

Dalam hal ini, lingkungan kerja diasumsikan mampu memberikan kontribusi kekuatan hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Menurut Putri (2023), secara umum bahwa lingkungan kerja itu sendiri dibagi menjadi dua yaitu: (1)

Lingkungan kerja fisik itu sendiri adalah suatu lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung maupun tidak langsung. (2) Lingkungan kerja psikis atau non fisik yang berkaitan dengan kerja, baik dengan pemimpin perusahaan ataupun hubungan dengan rekan kerja serta bawahan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

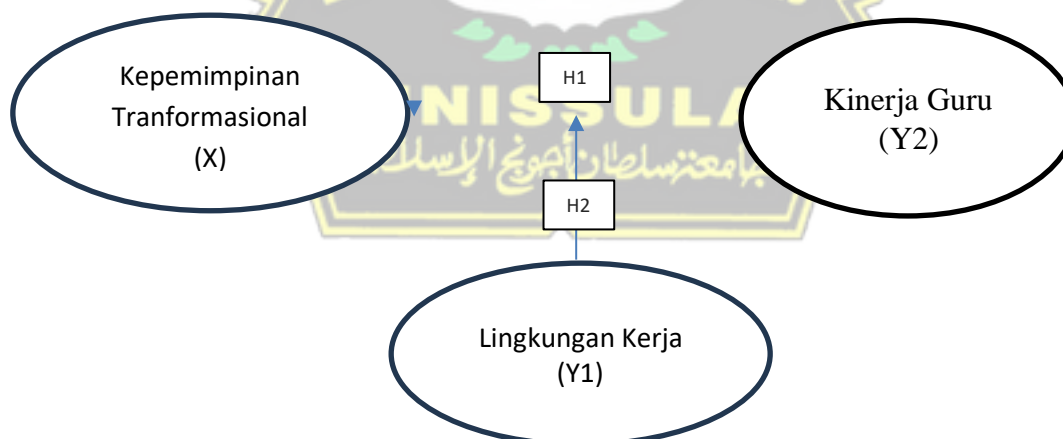
2.5.Model Empirik Penelitian

Keberhasilan institusi sekolah sangat erat hubungannya dengan adanya kinerja guru, bahkan dapat dikatakan bahwa kinerja guru merupakan salah satu indikator untuk mengetahui keberhasilan sekolah. Kinerja guru dikatakan turut menentukan keberhasilan sekolah apabila guru mampu melaksanakan tugas dan fungsi selaku guru dengan baik dan tepat dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang ditetapkan. Dalam menjalankan tugasnya, seorang guru harus mampu menunjukkan kompetensinya secara profesional sehingga menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas sebagai indikasi kinerja yang tinggi.

Dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah, maka kepala sekolah hendaknya mampu memberikan pembinaan dan pengarahan dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Iwa Kusweri (2016), penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terlihat pada kemampuan

merumuskan visi, misi, dan program sekolah, menjadi agen perubahan, memiliki kharisma, memiliki empatik, merangsang intelektualitas dan menumbuhkan kreativitas, memberi kesempatan kepada semua unsur di sekolah.

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah menjadi bagian amat penting dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan sumber-sumber daya pendidikan guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan, sehingga dengan kemampuan tersebut akan lebih mendorong terlaksananya penyelenggaraan pendidikan di sekolah dengan baik dan tepat pula. Dalam hal kekuatan kekuatan pengaruhnya, lingkungan kerja diprediksikan mampu memberikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Secara skematis kerangka pikir penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Empirik

3.1 Jenis Penelitian

Ditinjau dari jenisnya, penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Eksplanatory Research*). Singarimbun dan Effendi (2011) mengatakan *eksplanatory* adalah penelitian yang menjelaskan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis, kemudian dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh dari variabel-variabelnya.

Pada penelitian ini akan diketahui hubungan variabel memperkuat atau memperlemah hipotesis yang diajukan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dimoderasi oleh lingkungan kerja pada guru SD di Kecamatan Selatan.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81), populasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu populasi sampling atau populasi penelitian dan populasi sasaran atau target populasi. Populasi sasaran memiliki ukuran yang lebih besar dibandingkan dengan populasi sampling. Yang dimaksud populasi sampling yaitu unit analisis yang memberikan keterangan atau data yang diperlukan oleh suatu studi atau penelitian. Sedangkan populasi sasaran adalah seluruh unit analisis yang berada dalam wilayah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di kecamatan Kecamatan Selatan sebanyak 225 guru kelas di sekolah negeri.

Pemilihan responden sebagai sampel (responden) dalam penelitian ini menggunakan *Teknik Purposive Sampling* yaitu Teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Menurut Sugiyono (2010). Pertimbangan tertentu dimaksudkan dalam pemilihan responden memiliki ciri-ciri tertentu, yaitu guru yang sudah bersertifikasi, dan telah mengajar lebih dari 5 tahun di kecamatan Semarang Selatan.

Perhitungan sampel berdasarkan rumus Slovin, maka sampel dalam penelitian adalah:

Rumus Slovin:

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

Ket:

n = Jumlah sampel yang dicari,

N = Jumlah populasi,

e = Batas toleransi kesalahan (error tolerance)

$$n = 225 / (1 + 225 (0,05)^2)$$

$$= 225 / 1 + 225 \times 0,0025$$

$$= 225 / 1 + 0,5625$$

$$= 225 / 1,5625$$

$$= 144$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 144 guru. Jumlah responden tersebut dianggap sudah representatif untuk memperoleh data penulisan yang mencerminkan keadaan populasi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer menurut Widodo (2022) adalah data yang didapatkan langsung dari objeknya. Data primer pada studi ini yaitu: kepemimpinan transformasional, kepuasan dan kinerja guru.

Menurut Widodo (2022) data sekunder adalah data yang didapatkan dari sumber lain yang memiliki hubungan dengan objek. Data tersebut didapatkan dari bagian Tata Usaha korsatpen Semarang Selatan maupun administrasi sekolah masing-masing.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada studi ini yaitu penyebaran kuisioner. Metode kuisioner adalah metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan oleh peneliti. Pengumpulan kuesioner pada studi ini dilakukan dengan menggunakan angket.

Skala pengukuran yang digunakan adalah model skala Likert. Menurut Sugiyono (2015), “skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Berikut ini adalah varian jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan kuesioner sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	: skor 1
Tidak Setuju (TS)	: skor 2
Cukup Setuju (CS)	: skor 3
Setuju (S)	: skor 4

Sangat Setuju (SS) : skor 5

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel dalam penelitian ini mencakup kinerja guru, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja. Adapun indikator masing-masing nampak pada tabel 3.1

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kepemimpinan Transformasional adalah proses mempengaruhi individu untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi.	1. Kharisma 2. Motivasi inspirasional 3. Stimulasi intelektual 4. Perhatian individual	• Kreitner, <i>et al.</i> (2014).
2.	Lingkungan kerja adalah keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.	1. Penerangan 2. Pewarnaan 3. Suara 4. Tata ruang 5. Suhu udara 6. Kebersihan 7. Keamanan	• Herlambang dan Haryono (2022) • Armansyah (2024)
3.	Kinerja guru	1. Kualitas kerja	Puspitasari (2011)

adalah hasil kerja dari seorang guru dalam menjalankan tugas pokoknya sebagai pendidik meliputi merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok.	2. Kuantitas kerja 3. Sikap 4. Ketepatan waktu	
--	--	--

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jenis usaha dan lama usaha.

Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi
2. Menentukan skor terendah
3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
5. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

3.6.2 Analisis SEM dengan Metode *Partial Least Square* (PLS)

Partial Least Square adalah salah satu metode statistika The Structural Equation Modelling (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan

regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas.

Menurut Ghozali (2013) *Partial Least Square (PLS)* mempunyai keunggulan sebagai berikut:

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks).
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen.
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang.
4. Menghasilkan variabel lain independen secara langsung berbasis *cross product* yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan untuk pada sampel kecil.
6. Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal.
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Berikut persamaannya :

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e \quad \text{persamaan (1)}$$

Keterangan :

- Y_2 = Kinerja
 X_1 = Kepemimpinan transformasional
 Y_1 = Lingkungan kerja
 β = Koefisien Regresi
 β_1 = koefisien regresi kepemimpinan transformasional
 β_2 = koefisien regresi lingkungan kerja
 e = Standart Error

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dibantu dengan *software Smart PLS* adalah sebagai berikut :

a. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
2. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero*

means dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

3. Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation.

b. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit reliability untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q^2 Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping.

c. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model dengan indikator reflektif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antar skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator reflektif berdasarkan cross loading dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.
3. *Composit Reliability* adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.
4. *Interaction Variabel*, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara

mengalihkan nilai standart indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

d. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Qsquare predictive relevante untuk model konstruk mengukur seberapa baik niali observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameteranya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square < 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

e. Uji Moderasi

Mengacu pada Baron dan Kenney (1986) (dalam Hartono dan Abdillah, 2014), pengujian efek dari variabel pemoderasi hanya dapat dilakukan jika efek utama variabel independen terhadap variabel dependen adalah signifikan. Jika hal tersebut tidak terpenuhi, maka pengujian efek moderasi tidak perlu dilanjutkan karena biasanya hasilnya pasti tidak signifikan. Uji moderasi dilakukan melalui bantuan aplikasi SmartPLS dengan prosedur bootstrapping dengan melihat nilai p value yang ada di *path coefficient*, apabila nilai p value pada efek moderasi < 0.5

maka variabel moderasi mampu memoderasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Apabila nilai p value pada efek moderasi >0.5 maka variabel moderasi tidak mampu memoderasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh guru di lingkup Korsatpen Kec. Semarang Selatan sebanyak 144 guru. Dari survei yang dilaksanakan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner dan seluruh kuesioner terisi lengkap. Dengan demikian 144 data kuesioner dari responden dapat dianalisis lebih lanjut. Deskripsi responden merupakan upaya mendeskripsikan responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

Tabel 4.1. Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Total Sampel (n=144)	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	54	37,5 %
	b. Perempuan	90	62,5 %
2.	Usia		
	a. 25-35 tahun	32	22,22 %
	b. 36-45 tahun	58	40,27 %
	c. 46-55 tahun	28	19,44 %
	d. ≥ 55 tahun	26	18,05 %
3.	Pendidikan		
	a. S1	103	71,52%
	b. S2	41	28,47%
	c. S3	0	0 %
4.	Masa Kerja		
	a. 1-5 tahun	26	18,05 %

	b. 6-10 tahun	35	24,30%
	c. 11-15 tahun	51	35,41%
	d. > 15 tahun	32	22,22 %

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel 4.1 menyajikan deskripsi responden penelitian dimana berdasarkan kategori jenis kelamin paling banyak adalah perempuan yaitu terdapat 90 guru (62,5%). Hasil ini menunjukkan bahwa guru di Korsatpen Pendidikan Kec. Semarang Selatan didominasi oleh perempuan, yang lebih memiliki gaya keibuan, sehingga cenderung lebih mudah dan berpotensi dalam memberikan binaan dan didikan pada murid.

Tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori usia, paling banyak adalah 36-45 tahun yaitu terdapat 58 guru (40,27%), disusul rentang usia 25-35 tahun yaitu terdapat 32 guru (22,22%). Hasil ini menunjukkan bahwa guru di Korsatpen Pendidikan Kec. Semarang Selatan didominasi oleh perempuan yang cenderung menjadi SDM yang masih sangat energik dengan mobilitas yang kuat, didukung ide-ide yang cemerlang terkait perkembangan IT.

Tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori pendidikan. Pegawai dengan pendidikan jenjang S1 menduduki posisi paling banyak yaitu 103 responden (71,52%). Hasil ini menunjukkan bahwa guru di Korsatpen Pendidikan Kec. Semarang Selatan memiliki SDM yang sudah memenuhi syarat standar kepegawaian sebagai guru sehingga lebih

mudah dalam berkomunikasi dan bekerjasama dalam *teamwork* serta mengerjakan sesuai dengan tupoksinya.

Berdasarkan tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori masa kerja. Pegawai dengan masa kerja 11-15 tahun menduduki posisi paling banyak sebesar 51 guru atau sebesar 35,41%. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas di Korsatpen Pendidikan Kec. Semarang Selatan memiliki pengalaman kerja yang sudah cukup matang dengan berbagai tantangan dan kendala, sehingga lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pokoknya.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi data penelitian dilakukan pada bagian ini untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Tujuan dari analisis ini juga adalah untuk mengetahui kecenderungan responden untuk menanggapi item-item yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, dan sebagai penentu status variabel-variabel tersebut di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Indikator	Skor Jawaban					Mean	Standar Deviasi
	STS	TS	N	S	SS		

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
KT01	3	22	34	64	21	3,54	0,989
KT02	3	27	32	58	24	3,51	1,044
KT03	3	32	23	59	27	3,52	1,097
KT04	3	26	33	61	21	3,49	1,017
Mean Variabel Kepemimpinan Transformatasional (X)						3,52	
LK01	4	28	18	69	25	3,58	1,075
LK02	4	28	22	67	23	3,53	1,064
LK03	2	36	19	66	21	3,47	1,064
LK04	5	24	37	52	26	3,49	1,077
LK05	12	22	26	67	17	3,38	1,134
LK06	7	19	28	68	22	3,55	1,057
LK07	1	34	20	62	27	3,56	1,069
Mean Variabel Lingkungan Kerja (Y1)						3,51	
KG01	2	33	25	58	26	3,51	1,077
KG02	1	30	35	53	25	3,49	1,031
KG03	8	20	56	33	27	3,35	1,106
KG04	4	23	35	56	26	3,53	1,051
Mean Variabel Kinerja Guru (Y2)						3,47	

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.2 juga menyajikan deskripsi variabel penelitian dengan indikatornya. Pada variabel Kepemimpinan Transformatasional (X) dengan 4 indikator terbukti nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 3,52, yang artinya berada diantara skor 3,67 – 5,00 sehingga menunjukkan dalam kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan kepemimpinan transformatasional sudah berjalan dengan baik.

Pada variabel Lingkungan Kerja (Y1) dengan 7 indikator terbukti nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 3,51, yang artinya berada diantara skor 3,67 – 5,00 sehingga menunjukkan dalam kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan lingkungan kerja yang ada sudah kondusif untuk mencapai kinerjanya.

Pada variabel Kinerja Guru (Y2) dengan 4 indikator terbukti nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 3,86, yang artinya berada diantara skor 3,67 – 5,00

sehingga menunjukkan dalam kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan kinerja guru sudah baik dan memenuhi target yang ditetapkan.

4.3. Analisis Pengujian *Outer Model*

Model PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*) (Ghozali dan Latan, 2015:7). Pada bagian pertama, model pengukuran *outer model* merupakan evaluasi dasar harus dilakukan dilakukan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator yang menjadi ukuran variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *cronbach alpha*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity dengan indikator refleksi dapat dilihat dari kolerasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator individu dianggap valid apabila memiliki nilai kolerasi atau *outer loading* lebih besar dari 0,70.

Tabel 4.3. Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT01	0,889	Valid
	KT02	0,918	Valid
	KT03	0,876	Valid
	KT04	0,859	Valid
	LK01	0,822	Valid

Lingkungan Kerja (LK)	LK02	0,813	Valid
	LK03	0,841	Valid
	LK04	0,821	Valid
	LK05	0,802	Valid
	LK06	0,804	Valid
	LK07	0,847	Valid
Kinerja Guru (KG)	KG01	0,847	Valid
	KG02	0,899	Valid
	KG03	0,765	Valid
	KG04	0,885	Valid

Hasil pengujian *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh nilai *outer loading* indikator setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan *convergent validity* dan dinyatakan valid.

b. Discriminant Validity

Pengujian discriminant validity dilakukan melalui dua cara yaitu: melihat nilai *Cross Loading* dan *Fornell-Larcker Criteria*. *Discriminant validity* dari model pengukuran reflektif, yang mana indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid. Nilai validitas diskriminan lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa variabel laten tersebut sudah menjadi pembanding

yang baik untuk model. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

Tabel 4.4. Hasil Uji *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Guru (Y2)	Lingkungan Kerja (Y1)	X*Y1
KG01	0,709	0,847	0,69	-0,077
KG02	0,701	0,899	0,749	-0,008
KG03	0,573	0,765	0,619	-0,029
KG04	0,722	0,885	0,744	-0,102
KT01	0,889	0,673	0,622	-0,186
KT02	0,918	0,732	0,714	-0,11
KT03	0,876	0,734	0,735	-0,105
KT04	0,859	0,684	0,694	-0,162
LK01	0,681	0,658	0,822	-0,211
LK02	0,63	0,692	0,813	-0,137
LK03	0,669	0,723	0,841	-0,077
LK04	0,623	0,708	0,821	-0,108
LK05	0,583	0,63	0,802	-0,135
LK06	0,606	0,645	0,804	-0,183
LK07	0,7	0,686	0,847	-0,163

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Hasil *discriminant validity* dengan nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lainnya yaitu lebih besar dari 0,70. Hasil ini berarti bahwa data *discriminant validity* dengan menggunakan *cross loading* pada penelitian ini dinyatakan valid.

Pengujian *discriminant validity* dalam analisis SEM-PLS juga dilakukan dengan Uji *Fornell-Larcker Criterion*. Kriteria *Fornell-Larcker Criterion* menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antar konstruk lainnya dalam model.

Tabel 4.5. Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Guru (Y2)	Lingkungan Kerja (Y1)	X*Y1
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,886			
Kinerja Guru (Y2)	0,798	0,851		
Lingkungan Kerja (Y1)	0,782	0,822	0,828	
X*Y1	-0,158	-0,065	-0,175	1,000

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Kepemimpinan transformasional (X) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,886 yang lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk variabel X dapat dinyatakan terpenuhi. Lingkungan kerja (Y1) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,828 yang lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk variabel Y1 dapat dinyatakan terpenuhi. Kinerja guru (Y2) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,851 yang lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk Y2 dapat dinyatakan terpenuhi.

c. Construct Reliability

Construct reliability atau uji reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70.

Tabel 4.6 Hasil Uji Construct Reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,936	0,908

Lingkungan Kerja (Y1)	0,936	0,920
Kinerja Guru (Y2)	0,913	0,871

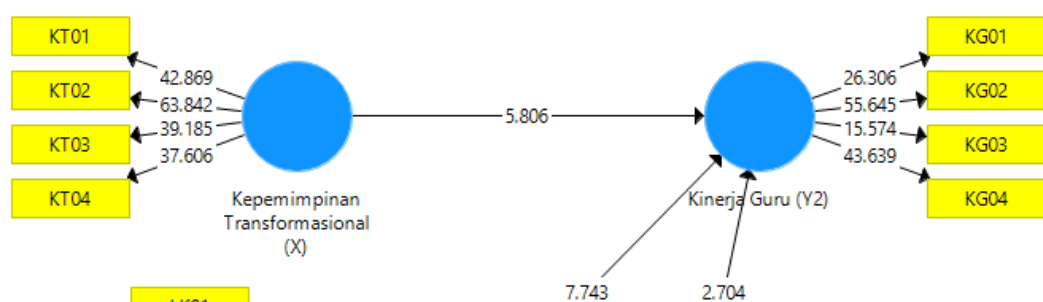
Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel di atas menunjukkan bahwa uji *construct reliability* pada variabel kepemimpinan transformasional (X), lingkungan kerja (Y1), kinerja guru (Y2), memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian mengartikan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliabilitas* variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Hasil Pengujian Struktural Model (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional dengan moderasi lingkungan kerja. Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak SmartPLS v3.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1. Diagram Jalur Model Struktural (*Inner Model*)

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Pengujian hipotesis menggunakan nilai yang terdapat pada hasil *path coefficients* sebagai dasar.

Tabel 4.7 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Model Konstruk	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan Transformasional (X) \rightarrow Kinerja Guru (Y2)	0,397	0,397	0,068	5,806	0,000
Lingkungan Kerja (Y1) \rightarrow Kinerja Guru (Y2)	0,532	0,530	0,069	7,743	0,000
X*Y1 \rightarrow Kinerja Guru (Y2)	0,080	0,081	0,030	2,704	0,007

Pengujian hipotesis dengan metode *Partial Least Square (PLS)* dilakukan dengan menggunakan simulasi terhadap setiap hubungan yang dihipotesiskan dengan metode *bootstrap*. Metode *bootstrapping* bertujuan untuk

melihat nilai signifikansi antar variabel. Hipotesis dapat diterima apabila nilai uji *bootstraping* berada di antara $\pm 1,96$. Apabila nilai *t-statistic* $< 1,96$ atau $= 1,96$, maka hipotesis akan ditolak.

1) Pengujian Hipotesis 1 (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru)

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja guru (Y2) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,397 dan nilai *t-statistic* sebesar 5,806 yang lebih besar dari 1,96 ($5,806 > 1,96$), atau P value sebesar 0,000 ($< 0,05$), mengartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H1 diterima, sehingga kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

2) Pengujian Hipotesis 2 (Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru)

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh lingkungan kerja (Y1) terhadap kinerja guru (Y2) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,532 dan nilai *t-statistic* sebesar 7,743 yang lebih besar dari 1,96 ($7,743 > 1,96$) atau P value sebesar 0,000 ($< 0,05$), mengartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H2 diterima, sehingga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

3) Pengujian Hipotesis 3 (Pengaruh Lingkungan Kerja dalam Memoderasi Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Guru)

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh moderasi antara kepemimpinan transformasional dengan lingkungan kerja ($X \times Y_1$) terhadap kinerja guru (Y_2) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,080 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,704 yang lebih besar dari 1,96 ($2,704 > 1,96$), mengartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H_2 diterima, sehingga lingkungan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

4.6 Pengujian R-Square

Nilai *R-square* digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogennya.

Tabel 4.8. Nilai R-Square

Konstruk	R-Square
Kinerja Guru (Y_2)	0,750

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel 4.8. menunjukkan bahwa Nilai *R-Square* pada konstruk kinerja guru (Y_2) adalah 0,750 yang dapat diinterpretasikan yakni sebesar 75% variasi kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, lingkungan

kerja, dan moderasi antara kepemimpinan transformasional dengan lingkungan kerja, sedangkan sisanya sebesar 25% dipengaruhi oleh variabel di luar model.

4.7. Pembahasan

Ditinjau dari hasil uji variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan. Artinya, semakin baik pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap meningkatnya kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan, Dinas Pendidikan Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin buruk pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan, Dinas Pendidikan Kota Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang didukung oleh beberapa indikator berupa kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden. Dari keempat indikator tersebut juga menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek kharisma menjadi aspek paling kuat kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara aspek perhatian individual menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding aspek lainnya.

Adanya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan, Dinas Pendidikan Kota Semarang ini karena pertanyaan/ Pernyataan yang mewakili indikator dari

variabel kepemimpinan transformasional diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian Alice Yeni (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja guru. Penelitian Asep Ahmad (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja guru. Sebaliknya, penelitian Cahyono, dkk (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan potensi guru, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Sehingga, kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja guru di lembaga pendidikan, terkhusus korsatpen Semarang Selatan.

Ditinjau dari hasil uji variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan. Artinya, semakin baik lingkungan kerja yang ada akan memberikan pengaruh yang baik terhadap meningkatnya kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan, Dinas Pendidikan Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin buruk lingkungan kerja yang ada akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan, Dinas Pendidikan Kota Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang didukung oleh beberapa

indikator berupa penerangan, pewarnaan, suara, tata ruang, suhu udara, kebersihan, dan keamanan secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden. Dari keempat indikator tersebut menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek penerangan mampu memberikan kontribusi paling kuat dibanding aspek lainnya. Sementara suhu udara menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding aspek lainnya dalam menguatkan variabel lingkungan kerja.

Adanya pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan, Dinas Pendidikan Kota Semarang ini karena pertanyaan/ Pernyataan yang mewakili indikator dari variabel lingkungan kerja diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian Andi Jusdiana Ahmad, Mappamiring, Nuryanti Mustar (2022), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara Armansyah (2024), juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja, namun memiliki dampak kecil.

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, yang dapat memberikan dampak positif bagi guru dan siswa. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, sekolah dapat meningkatkan kinerja guru, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Ditinjau dari hasil uji variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan moderasi lingkungan kerja, menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan. Artinya bahwa lingkungan kerja mampu menjadi faktor moderasi atau memberikan pengaruh yang kuat dan baik bagi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan, Dinas Pendidikan Kota Semarang.

Berdasarkan pada deskripsi responden yang telah dibahas sebelumnya mayoritas dari responden adalah guru yang telah memiliki masa kerja 11-15 tahun menduduki posisi paling banyak sebesar 51 guru atau sebesar 35,41%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas guru di Korsatpen Pendidikan Kec. Semarang Selatan memiliki pengalaman kerja yang sudah cukup matang dengan berbagai tantangan dan kendala, sehingga lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pokoknya. Selain itu, didukung suasana kerja dan iklim sekolah yang kondusif, maka guru mampu meningkatkan kinerjanya dengan maksimal. Demikian, kepemimpinan transformasional memiliki peranan yang baik atau memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan untuk meningkatkan kinerja guru Korsatpen Pendidikan Kec. Semarang Selatan. Mengingat variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru, maka posisi lingkungan kerja tidak murni sebagai moderat, melainkan hanya menambah kekuatan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan:

1. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan, sehingga H1 diterima. Dengan demikian kinerja guru dapat ditingkatkan melalui dorongan kepemimpinan transformasional yang baik.
2. Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan, sehingga H2 diterima. Dengan demikian kinerja guru dapat ditingkatkan melalui kondisi lingkungan kerja yang kondusif.
3. Lingkungan kerja terbukti mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Selatan, sehingga H3 diterima. Dengan demikian bila kepemimpinan transformasional yang baik dan didukung lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis dan kesimpulan yang dikemukakan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat, antara lain:

1. Bagi Kepala Sekolah;
 - a. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus dapat mengembangkan dan menerapkan bentuk kepemimpinan dengan lebih baik lagi, guna menghadapi tuntutan reformasi pendidikan. Hal ini dikarenakan persepsi guru tentang kepemimpinan

transformasional kepala sekolah berhubungan positif terhadap peningkatan kinerja guru.

- b. Kepala sekolah hendaknya dapat lebih menunjukkan perilaku kharisma, yaitu dengan perilaku yang dapat menumbuhkan kebanggaan, mendapat rasa hormat dan mendapatkan kepercayaan dari para bawhaannya yang dalam hal ini adalah guru.
- c. Hendaknya dalam melaksanakan kegiatan kepemimpinannya, seorang kepala sekolah tidak bertindak sebagai hakim yang hanya melihat sesuatu hanya sebatas betul dan salah tapi juga bertindak sebagai pemimpin yang memberikan jalan keluar ketika seorang guru mengalami kendala dalam kegiatan belajar mengajar.

2. Bagi guru;

- a. Guru hendaknya terus memperbaiki kinerja dengan keikhlasan hati dan menganggap pekerjaannya sebagai suatu pengabdian yang mulia tanpa harus terpengaruh oleh kepemimpinan kepala sekolah yang tidak transformasional sehingga dapat menimbulkan persepsi yang negative.
- b. Guru hendaknya dapat menaruh persepsi yang positif terhadap kepala sekolah sehingga kinerja guru menjadi positif dan meningkat.

3. Bagi penelitian selanjutnya;

Peneliti berikutnya diharapkan menyempurnakan hasil penelitian ini dengan cara menambah subjek penelitian maupun variabel lain seperti kepemimpinan transaksional, supevisi kepala sekolah, penilaian kinerja,

kepercayaan guru terhadap kepala sekolah dan sebagainya, agar lebih bervariasi dan beragam sehingga kesimpulan yang diperoleh lebih menyeluruh.



DAFTAR PUSTAKA

- Alice Y.V.W., Jonherz S.P., 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*. Volume 3, No. 4, pp. 455-461.
- Asep, A. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru. *Indonesian Journal*

- of Education Management and Administration Review. Volume 4 Number 1. Hlm.163-169.
- Gibson. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Gunawan,C. 2018. *Mahir Menguasai SPSS: Mudah Mengelola Data dengan IBM. SPSS Statistic 25*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamalik, Oemar. 2015. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Kartono, K. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat. Mangkunegara.
- Luthans, F. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : ANDI.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, D. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi kasus pada PT. Perwirabhakti Sentra Sejahtera di Kota Semarang. *Journal of Management*. Pg 1-24.
- Nyanyu Khodijah. 2013. Kinerja Guru Madrasah Dan Guru Pendidikan Agama Islam Pasca Sertifikasi Di Sumatera Selatan. *Cakrawala Pendidikan*. (Sumatera Selatan: IAIN Raden Fatah: 2013) Th. XXXII No.1, 101.
- Putra Rustamaji, A. C., Purwana, D., & Yohana, C. (2017). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 148–161. <https://doi.org/10.21009/JPEB.005.2.3>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior (15th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall
- Suprahatiningrum, Jamil. 2014. *Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Susanto, A. 2016. *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Kencana.
- Susastra, Putu Widya. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizeship Behavior Pada PT. Sinar

- Nusra Press Utama. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 6. PP. 3274-3304.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak 11. Jakarta: Prananda Media Group.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR - Brazilian Administration Review*. <https://doi.org/10.1590/S1807>.
- Rusman. 2013. *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers
- Samsudin, S.H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. CV. Pustaka Setia. Bandung.
- Supardi. 2013. *Aplikasi Statistika dalam Penelitian Konsep Statistika yang Lebih Komprehensif*. Jakarta: Change Publication.
- Sugiyono.. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (23rd ed.)*. Bandung: Alfabeta
- Syafrina, N., 2018. *Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Aspacindo*. Jurnal Benefita. Vol 3. No.2.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja (5th ed.)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary. 2006. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Prehalindo.