

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN KOMITMEN KERJA  
TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SMA NEGERI 2 JEMBER

Ali Zulkarnain  
[alizoels78@gmail.com](mailto:alizoels78@gmail.com)  
Bank Jatim Jember

**ABSTRACT**

*This study aims to prove and analyze the influence of transformational leadership and work commitment on teacher performance with work motivation as a mediating variable at SMA Negeri 2 Jember. The population in this study is all teachers who serve at SMA Negeri 2 Jember amounting to 55 people. This type of research is explanatory with a quantitative approach. The sampling technique is a saturated sample so that the entire population is used as a research sample. The data analysis technique uses path analysis. The results of the study show that transformational leadership has a significant effect on motivation. Work commitment has a significant effect on work motivation. Transformational leadership has no significant effect on teacher performance. Work commitment has a significant effect on teacher performance. Work motivation is significant to teacher performance. Work motivation can be a variable that mediates the influence of transformational leadership on teacher performance. However, work motivation is not able to be a variable that mediates the influence between work commitments on teacher performance.*

*Keywords: transformational leadership, work commitment, work motivation, teacher performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan komitmen kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada SMA Negeri 2 Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang bertugas di SMA Negeri 2 Jember berjumlah 55 orang. Jenis penelitian ini adalah eksploratori dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik analisis data menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. *Transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara *transformational leadership* terhadap kinerja guru. Namun motivasi kerja tidak mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara komitmen kerja terhadap kinerja guru.

Kata kunci: transformational leadership, komitmen kerja, motivasi kerja, kinerja guru

## PENDAHULUAN

Guru menjadi ujung tombak pendidikan sebab secara langsung mempengaruhi, membina dan mengembangkan peserta didik. Sebagai ujung tombak, guru dituntut untuk memiliki kemampuan dasar yang diperlukan sebagai pendidik, pembimbing dan pengajar sehingga mampu mentransformasikan, mengembangkan, menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan sebagai wujud nyata dari kinerjanya (Zulher, dkk, 2023).

Kinerja guru adalah perilaku yang ditunjukkan oleh guru dalam kesediaannya melakukan pekerjaan yang relevan dengan keterampilannya dalam bidang pembelajaran. Kinerja perlu dievaluasi untuk perbaikan, dengan harapan kinerja akan semakin baik. Kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seorang guru (Puspitasari, dkk., 2023).

Kinerja guru akan meningkat apabila didukung oleh kepemimpinan yang efektif dalam pelaksanaan tugas-tugas dan tanggungjawabnya. Kepemimpinan yang efektif bisa berasal dari berbagai tipe kepemimpinan, satu diantaranya adalah yang dikenal dengan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan dengan cara pandang terhadap sebuah nilai yang lebih dari biasanya, dan hal ini dapat merangsang semua unsur organisasi agar dapat bergerak bersama-sama mencapai tujuan yang diinginkan (Irawati, dkk., 2023).

Komitmen kerja guru juga merupakan variabel yang diyakini dapat meningkatkan kinerja. Adanya komitmen yang kuat pada diri guru, memungkinkan guru dapat bekerja dengan lebih baik, seiring dengan keinginan guru untuk

tetap loyal terhadap lembaga tempat guru tersebut bertugas (Sulistiyawan dkk., 2023).

Motivasi kerja yang kuat akan memperkokoh kepemimpinan transformational dan juga komitmen kerja dalam upaya mencapai kinerja guru yang optimal. Motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja guru karena sebagai pendorong utama setiap guru melaksanakan tugas profesinya (Kurniawati, 2023).

SMA Negeri 2 Jember merupakan salah satu sekolah favorit di Kabupaten Jember. Kepemimpinan transformational, komitmen kerja dan motivasi kerja guru sudah berjalan dengan baik. Namun dari penelitian awal berupa wawancara dengan beberapa guru menunjukkan perlu upaya untuk memaksimalkan variabel-variabel tersebut untuk memenuhi perkiraan target organisasi yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan setempat.

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai hubungan pengaruh kepemimpinan transformational, komitmen kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sudah banyak dilakukan, namun hasilnya tidak selalu konsisten. Terjadi kesenjangan penelitian (*research gap*) diantara penelitian-penelitian terdahulu tersebut.

Penelitian Kurniawati (2023) menunjukkan ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformational terhadap kinerja guru dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Penelitian Fitrianti (2023) hubungan langsung yang signifikan kepemimpinan transformational kepala sekolah terhadap kinerja guru dan motivasi terhadap kinerja guru. Selanjutnya penelitian Hasan dkk (2023) menunjukkan kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian Butar Butar dkk (2023) juga menunjukkan hasil kepemimpinan

transformational berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Namun hasil penelitian Puspitasari (2023) menunjukkan kepemimpinan transformational berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian juga dengan penelitian Irawati dkk (2023) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformational tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja guru.

Penelitian Sulistiyawan (2023) menunjukkan hasil komitmen kerja mempunyai kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian Nainggolan dkk (2023) juga menunjukkan komitmen guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian Afriani (2023) menunjukkan komitmen guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Namun penelitian Efendi dkk (2023) menunjukkan peran mediasi komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian Huda dan Nasution (2023) menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian Asri dkk (2023) mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel intervening menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Namun penelitian Handayani dkk (2023) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru.

## **TINJAUAN TEORETIS**

### **Kinerja Guru**

Kinerja guru berkaitan erat dengan apa yang disampaikan dan diajarkan di dalam kelas dan bagaimana semua itu berpengaruh terhadap seluruh proses kegiatan belajar mengajar para peserta didik (Fitrianti, 2023). Kinerja guru menunjukkan kualitas dan kuantitas pekerjaan guru dalam

memenuhi dan memuaskan peserta didik dan Masyarakat pada umumnya sebagai pengguna jasa guru dan sekolah. Kinerja guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan (Indriawati dkk, 2023).

Berbagai upaya untuk meningkatkan kapasitas dan pembaharuan telah dilakukan, seperti kurikulum, metode, pembinaan dan penyuluhan. Tetapi semua itu belum bisa meningkatkan kinerja guru secara maksimal (Fitrianti, 2023).

Dalam Undang-Undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan sebagai berikut:

1. Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
2. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Merujuk (Radjaloa dkk., 2023) dan Daniati dkk., (2023), indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja guru dalam penelitian ini meliputi: perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, evaluasi/penilaian pembelajaran.

### ***Transformational Leadership***

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yaitu kepala sekolah mampu melakukan perubahan dalam diri individu untuk mencapai performa terbaik melalui kharisma, pemberian stimulasi intelektual, motivasi, dan perhatian pada individu (Butar Butar dkk., 2023). *Transformational Leadership* adalah seperangkat perilaku yang

memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja diluar harapan dasar dengan mengubah sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai pengikut. *Transformasional leadership* digambarkan sebagai suatu proses di mana pemimpin bertindak sebagai panutan yang ideal dan mendorong kreativitas, memberikan motivasi inspirasional, dan terlibat dalam mendukung dan membimbing pengikut menuju visi dan tujuan bersama organisasi (Supandi, 2023).

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berusaha untuk mampu mentransformasi nilai (*value*) sehingga meningkatkan kesadaran, motivasi dan kinerja demi pencapaian tujuan bersama bahkan melampaui minat pribadi. Pemimpin transformasional mampu mendorong bawahan agar memiliki pola pikir panjang, bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek, menyadari apa yang penting, dan pemimpin berusaha memajukan bawahan untuk menjadi pemimpin-pemimpin yang baru (Khofifah dan Banin, 2023).

Khofifah dan Banin (2023) menyebutkan, kualitas kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur dari indikator kepemimpinan transformasional yaitu, *Idealized Influence-Charisma, Inspirational Motivation, Intellectual Simulation, dan Individualized Consideration*.

### **Komitmen Kerja**

Komitmen berarti kesediaan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi dan kemauan untuk selalu mengikatkan diri di dalam organisasi. Seorang pegawai yang berkomitmen pada organisasi akan berupaya mencurahkan segala kemampuan yang dimiliki untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pemimpin organisasi juga harus mampu memengaruhi para anggotanya untuk tetap sejalan dengan tujuan organisasi (Susana, 2023).

Komitmen seseorang dengan pekerjaannya merupakan hal yang sangat

penting karena seseorang yang mempunyai komitmen maka ia cenderung akan melakukan pekerjaannya dengan giat, bersungguh-sungguh, bertanggungjawab serta memiliki loyalitas yang baik pada pekerjaan, pimpinan, dan organisasi di tempat ia bekerja. Tinggi rendahnya komitmen dipengaruhi oleh tingkat perkembangan dan proses kejiwaan seseorang. Komitmen seseorang dapat bertambah ataupun berkurang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh sikap (Rina & Games, 2022)

Komitmen kerja guru dalam suatu organisasi sekolah adalah keinginan guru untuk mempertahankan keanggotaannya dan turut bersedia berusaha untuk pencapaian tujuan organisasi dan juga kualitas pendidikan yang lebih baik untuk kedepannya. Komitmen seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja menunjukkan suatu upaya dari seseorang untuk ikut terlibat dalam mewujudkan visi misi organisasi tersebut (Saragih dan Suhendro, 2020).

Komitmen guru merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya yang membuat individu atau karyawan merasa nyaman (Waluyo, 2022). Komitmen guru mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri, keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi dan kesiapan serta kesediaan untuk menyerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi (Rizlan, 2023).

Indikator-indikator komitmen kerja guru yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah: loyalitas, sikap terhadap tugas, tanggungjawab dan disiplin diri (Zulher dkk., 2023).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Dua hal yang

dianggap sebagai dorongan individu yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja) (Handayani dkk., 2023).

Menurut Sukmadewi (2023), motivasi kerja guru itu penting karena; 1) mendorong gairah dan semangat kerja guru, 2) meningkatkan kepuasan kerja guru, yang akhirnya akan meningkatkan motivasinya, 3) meningkatkan produktivitas kerja guru, 4) meningkatkan loyalitas dan integritas guru, 5) meningkatkan kedisiplinan guru, dan 6) meningkatkan kehadiran kerja guru. Tinggi rendahnya motivasi kerja guru itu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (Huda dan Nasution, 2023).

Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan semangat kerja, pendorong semangat kerja (Sukmadewi, 2023).

Indikator-indikator motivasi kerja adalah motivasi internal dan motivasi eksternal (Khofifah dan Banin, 2023). Mengacu pada teori kebutuhan Maslow (1994), maka indikator-indikator motivasi kerja yang ditetapkan dalam penelitian ini meliputi: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatori menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang saling memengaruhi. Pada jenis penelitian eksplanatori disyaratkan minimal terdapat dua variabel yang dihubungkan (Sugiyono, 2017).

Penelitian dilakukan di SMA Negeri 2 Jember yang terletak di Jl. Jawa Lingg No. 16

Tegal Boto Lor Sumbersari, Kecamatan Sumbersari, Kabupaten.Jember, Jawa Timur 68118. Populasi dalam penelitian ini adalah guru tetap di SMA Negeri 2 Jember yang berjumlah 55 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus sampling atau sampel jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel yang selanjutnya disebut sebagai responden.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Teknik ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel bebas (exogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Sugiyono, 2017).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

SMA Negeri (SMAN) 2 Jember disebut juga Smada Jember, merupakan salah satu Sekolah Menengah Atas Negeri yang ada di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Sama dengan SMA pada umumnya di Indonesia masa pendidikan sekolah di SMAN 2 Jember ditempuh dalam waktu tiga tahun pelajaran, mulai dari Kelas X sampai dengan XII. Sekolah ini dikenal sebagai salah satu SMA terfavorit di Kabupaten Jember dengan berbagai prestasi akademik dan non-akademik.

Responden penelitian ini adalah sebanyak 55 orang. Dari hasil penelitian maka responden penelitian dapat dikategorikan berdasarkan jenis status kepegawaian, masa kerja, dan Tingkat pendidikan.

Berdasarkan jenis status kepegawaian diketahui jumlah guru berstatus PNS di SMA Negeri 2 Jember adalah sebanyak 33 orang atau sebesar 60 persen, dan PPPK sebanyak 22 orang atau sebesar 40 persen. Berdasarkan Golongan Ruang hanya dikhususkan bagi guru yang berstatus PNS, maka dapat sebanyak 5

orang (15,15 persen) masuk golongan ruang IIIa, sebanyak 2 orang (6,06 persen) masuk golongan ruang IIIb, sebanyak 1 orang (3,03 persen) masuk golongan ruang IIIc, sebanyak 5 orang (15,15 persen) masuk golongan IIId. Selanjutnya sebanyak 7 orang (21,21 persen) masuk golongan ruang IVa, sebanyak 11 orang (33,33 persen) masuk golongan ruang IVb, dan sebanyak 2 orang (6,06 persen) masuk golongan ruang IVc.

Berdasarkan Masa Kerja hanya dikhususkan bagi guru yang berstatus PNS diketahui sebanyak 5 orang (15,15 persen) dengan masa kerja kurang dari lima tahun, 1 orang (5,03 persen) dengan masa kerja dalam rentang antara 11-15 tahun, sebanyak 2 orang (6,06 persen) dengan masa kerja dalam rentang antara 16-20 tahun, sebanyak 7 orang (21,21 persen) dengan masa kerja dalam rentang antara 21-25 tahun, sebanyak 12 orang (36,36 persen) dengan masa kerja dalam rentang antara 26-30 tahun, sebanyak 5 orang (15,15 persen) dengan masa kerja lebih dari 30 tahun.

Berdasarkan Tingkat pendidikan guru baik yang bersatus PNS maupun PPPK dapat dijelaskan sebanyak 50 orang guru (90 persen) berpendidikan sarjana (S-1) dan sebanyak 5 orang (10 persen) berpendidikan magister (S-2).

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

*Path analysis* atau analisis jalur merupakan perluasan dari regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi linier berganda untuk menaksir pengaruh kuualitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya sebelum teori. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan hasil sebagai berikut:

### Analisis Regresi Linier Berganda Model 1

Berdasarkan dari hasil analisis diperoleh hasil regresi antara variabel *transformational leadership* dan komitmen kerjaterhadap motivasi kerja sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Model 1**

**Coefficients<sup>a</sup>**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	68.819	5.154		13.352	.000
	transformati onal leadership	-.309	.140	-.250	-2.216	.031
	komitmen kerja	-.611	.133	-.519	-4.611	.000

a. Dependent Variable: motivasi kerja

Dari hasil regresi yang didapat maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 68.819 - 0,309 X_1 - 0,611 X_2$$

Persamaan regresi tersebut

mempunyai arti sebagai berikut:

1. Koefisien regresi kedua variabel bebas (*transformational leadership* dan komitmen kerja) berpengaruh positif dan

signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja). Artinya, apabila variabel *transformational leadership* dan komitmen kerja meningkat, maka variabel motivasi kerja juga meningkat.

2. Dari hasil koefisien regresi yang didapat menunjukkan bahwa faktor komitmen kerja ( $b_2 = -0,611$ ) menjadi faktor

yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja di SMAN 2 Jember.

### Analisis Regresi Linier Berganda Model 2

Berdasarkan dari hasil analisis maka diperoleh hasil regresi antara variabel *transformational leadership* dan komitmen kerja terhadap kinerja guru sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Model 2**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17.802	2.084		8.542	.000
1 Transformational Leadership	.007	.056	.016	.126	.900
Komitmen Kerja	.216	.054	.512	4.030	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari hasil regresi yang didapat maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = 17,802 + 0,007X_1 + 0,216X_2$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

1. Koefisien regresi variabel bebas komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja guru), sedangkan *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Artinya, apabila variabel motivasi kerja

meningkat, maka variabel kinerja guru juga meningkat.

2. Dari hasil koefisien regresi yang didapat menunjukkan bahwa faktor komitmen kerja ( $b_2 = 0,216$ ) menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kinerja guru di SMAN 2 Jember.

Berdasarkan dari hasil analisis maka diperoleh hasil regresi antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Regresi Linier Model 3**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	31.101	1.725		18.033	.000
1 motivasi kerja	-.153	.045	-.426	-3.432	.001

a. Dependent Variable: kinerja guru

Dari hasil regresi yang didapat maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = 31,101 - 0,153Y_1$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

1. Koefisien regresi variabel bebas motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja guru). Artinya, apabila variabel motivasi kerja meningkat, maka variabel kinerja guru juga meningkat.
2. Dari hasil koefisien regresi yang didapat menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja ( $b = -0,153$ ) menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kinerja guru di SMAN 2 Jember.

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat, dimana nilai *Adjusted R Square* yang mendekati satu maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### Koefisien Determinasi Regresi Linier Model 1

Hasil koefisien determinasi antara variabel *transformational leadership* dan komitmen kerja terhadap motivasi kerja dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

**Tabel 4**  
**Koefisien Determinasi Regresi Linier Model 1**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651 <sup>a</sup>	.424	.402	4.718

a. Predictors: (Constant), komitmen kerja, *transformational leadership*

Nilai *adjusted R square* sebesar 0,402 artinya adalah bahwa *transformational leadership* dan komitmen kerja mampu menjelaskan variabel motivasi kerja sebesar 40,2%, sementara sisanya sebesar 59,8% ( $100\% - 40,2\%$ ) variabel motivasi kerja dijelaskan oleh variabel lain yang tidak

diteliti dalam penelitian ini.

### Koefisien Determinasi Regresi Linier Model 2

Hasil koefisien determinasi antara variabel *transformational leadership* dan komitmen kerja terhadap kinerja guru tabel berikut:

**Tabel 5**  
**Koefisien Determinasi Regresi Linier Model 2**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 <sup>a</sup>	.268	.240	1.907

a. Predictors: (Constant), komitmen kerja, *transformational leadership*

Nilai *adjusted R square* sebesar 0,240 artinya adalah bahwa *transformational*

*leadership* dan komitmen kerja mampu menjelaskan variabel kinerja guru sebesar

24%, sementara sisanya sebesar 76% (100% - 24%) variabel kinerja guru dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Koefesien Determinasi Regresi Linier

### Model 3

Hasil koefesien determinasi antara variabel motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja guru (Y2) dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

**Tabel 6**  
**Koefesien Determinasi Regresi Linier Model 3**  
**Model Summary**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.426 <sup>a</sup>	.182	.166	1.997

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja

Nilai *adjusted R square* sebesar 0,166 artinya adalah motivasi kerja mampu menjelaskan variabel kinerja guru sebesar 16,6%, sementara sisanya sebesar 83,4% (100% - 16,6%) variabel kinerja guru dijelaskan oleh variabel lain yang tidak

diteliti dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis (Uji t)

Hasil pengujian hipotesis dapat disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 7**  
**Hasil Uji-t**

No	Variabel	Bobot Pengaruh			Signifikansi $\alpha = 0,05$			Keterangan
		t <sub>hitung</sub>	>/<	t <sub>tabel</sub>	pvalue	>/<	Sig.	
1	Transformational leadership	-2,216	>	1,673	0,031	<	0,05	H <sub>1</sub> diterima
2	Komitmen kerja	-4,611	>	1,673	0,000	<	0,05	H <sub>2</sub> diterima
3	Transformational leadership	0,126	>	1,673	0,900	<	0,05	H <sub>3</sub> ditolak
4	Komitmen kerja	4,030	>	1,673	0,000	<	0,05	H <sub>4</sub> diterima
5	Motivasi kerja	-3,432	>	1,673	0,001	<	0,05	H <sub>5</sub> diterima

1. Pengaruh transformational leadership terhadap motivasi kerja didapat  $t_{hitung} = -2,216$  dengan sig. 0,031, karena nilai sig. yang didapat < tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi "transformational leadership mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja" diterima.
2. Pengaruh komitmen kerja terhadap

motivasi kerja didapat  $t_{hitung} = -4,611$  dengan sig. 0,000, karena nilai sig. yang di dapat < tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi "komitmen kerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja" diterima.

3. Pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja guru didapat  $t_{hitung} = 0,126$  dengan sig. 0,900, karena nilai

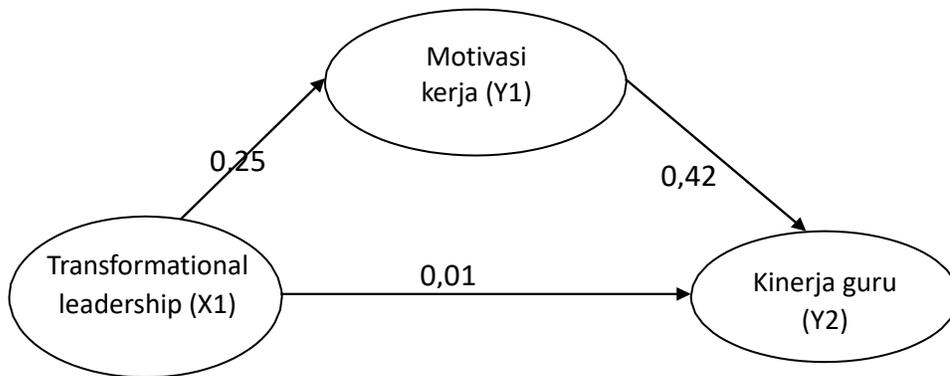
sig. yang di dapat > tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Berarti hipotesis yang berbunyi “*transformational leadership* mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru” ditolak.

4. Pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja guru didapat  $t_{hitung} = 4,030$  dengan sig. 0,000, karena nilai sig. yang di dapat < tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi

“komitmen kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru” diterima.

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru didapat  $t_{hitung} = -3,432$  dengan sig. 0,002, karena nilai sig. yang di dapat < tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi “motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru” diterima.

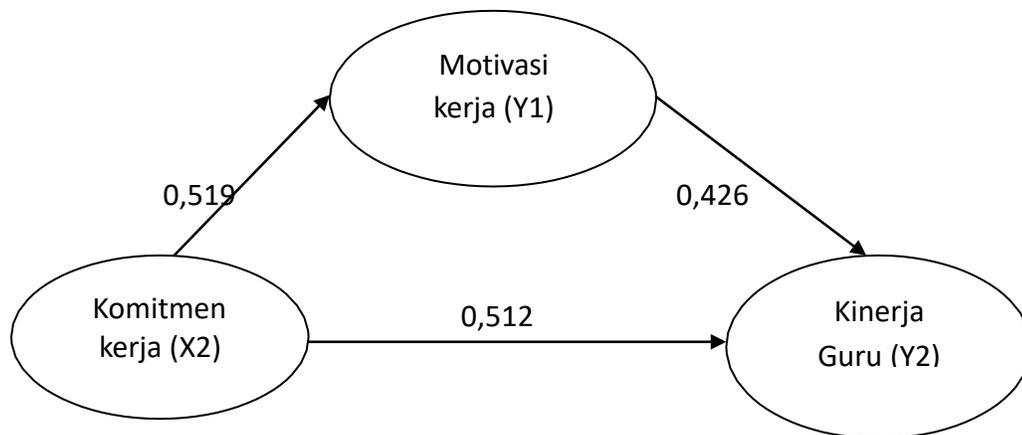
### Uji Mediasi



**Gambar 1 Analisis Jalur Model 1**

Gambar 1 Pengaruh Langsung *transformational leadership* terhadap kinerja guru sebesar 0,016. Sementara pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja adalah sebesar  $0,250 \times 0,426 = 0,106..$

Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara *transformational leadership* terhadap kinerja guru.



**Gambar 2 Analisis Jalur Model 2**

Gambar 4.2 memperlihatkan pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,512. Sementara pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja adalah sebesar  $0,519 \times 0,426 = 0,221$ . Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara komitmen kerja terhadap kinerja guru.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Motivasi kerja**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan bahwa [ $p_{\text{value}} (\text{Sig.}) = 0,031$ ] < 0,05 dan ( $t_{\text{hitung}} = 2,216$ ) > ( $t_{\text{tabel}} = 1,673$ ). Dan berdasarkan hasil deskriptif variabel menghasilkan bahwa sebagian besar responden memandang penting *transformational leadership* sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* sudah terlihat baik, sehingga motivasi kerja dapat ditingkatkan.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2023) yang menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan *transformational* terhadap motivasi kerja guru. Demikian juga hasil penelitian Fitrianti (2023) yang menunjukkan adanya hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

### **Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan bahwa [ $p_{\text{value}} (\text{Sig.}) = 0,000$ ] <

0,05 dan ( $t_{\text{hitung}} = 4,611$ ) > ( $t_{\text{tabel}} = 1,673$ ). Dan berdasarkan hasil deskriptif variabel menghasilkan bahwa sebagian besar responden memandang penting komitmen kerja sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen kerja sudah melekat dan dapat dipercaya oleh guru.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukmadewi (2023) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen kerja mempunyai kontribusi yang positif dan signifikan terhadap motivasi guru.

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan [ $p_{\text{value}} (\text{Sig.}) = 0,900$ ] > 0,05 dan ( $t_{\text{hitung}} = 0,126$ ) > ( $t_{\text{tabel}} = 1,673$ ). Dari hasil tersebut maka diketahui bahwa *transformational leadership* secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dimaknai bahwa profesi guru disadari sebagai panggilan nurani dan bentuk pengabdian yang tumbuh dari dalam diri seorang guru, sehingga kinerja merupakan hal yang memang harus diperjuangkan secara pribadi tidak harus menunggu ada kepemimpinan yang mentransformasi mereka.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Kurniawati (2023), Fitrianti (2023) dan Hasan dkk (2023) yang menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Namun di sisi lain, hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Puspitasari (2023) dan Irawati dkk (2023) yang menunjukkan *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

### **Pengaruh Komitmen Kerja terhadap**

## Kinerja Guru

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan [ $p_{\text{value}} (\text{Sig.}) = 0,000$ ] < 0,05 dan ( $t_{\text{hitung}} = 4,030$ ) > ( $t_{\text{tabel}} = 1,673$ ). Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Sulistiyawan (2023) yang menunjukkan hasil komitmen kerja mempunyai kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian Nainggolan dkk (2023) juga menunjukkan komitmen guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selanjutnya penelitian Afriani (2023) menunjukkan hasil bahwa komitmen guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

## Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan bahwa [ $p_{\text{value}} (\text{Sig.}) = 0,000$ ] < 0,05 dan ( $t_{\text{hitung}} = 3,432$ ) > ( $t_{\text{tabel}} = 1,673$ ). Hasil penelitian ini menunjukkan tidak adanya konsistensi dengan penelitian yang dilakukan Huda dan Nasution (2023) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Demikian juga penelitian Handayani dkk (2023) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Namun penelitian ini konsisten dengan penelitian Winario dkk (2023) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

## Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja guru

Berdasarkan hasil uji intervening

atau mediasi memperlihatkan bahwa pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap kinerja guru sebesar 0,016. Sementara pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja adalah sebesar  $0,250 \times 0,426 = 0,106$ . Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja lebih besar daripada nilai pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap kinerja guru. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara *transformational leadership* terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Asri dkk (2023) mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel intervening menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

## Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil uji intervening atau mediasi memperlihatkan pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,512. Sementara pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja adalah sebesar  $0,519 \times 0,426 = 0,221$ . Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja guru. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara komitmen kerja terhadap kinerja guru.

## SIMPULAN

*Transformational leadership*, Komitmen Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru pada SMA Negeri 2 Jember dalam kondisi baik. *Transformational leadership* secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 2

Jember. *Transformational leadership* secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja pada guru SMA Negeri 2 Jember.

Komitmen kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 2 Jember. Komitmen kerja secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja pada SMA Negeri 2 Jember.

Motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 2 Jember. Motivasi kerja menjadi variabel yang memberikan pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 2 Jember. Motivasi kerja tidak mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara komitmen kerja terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 2 Jember.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asri, Nopen, Pantun Bukit, Osrita Hapsara. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Profesionalisme Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Merangin. *J-MAS Jurnal Manajemen dan Sains*, Vol 8, No 2 (2023): Oktober, 1892-1897.
- Butar Butar, Rosayanti, Binur Panjaitan, Iwan S. Tarigan. 2023. Pengaruh Partisipasi Guru Dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Di Kecamatan Doloksanggul. *JIM: Jurnal Multidisiplin Indonesia*, Volume 2 Nomor 10 Oktober 2023.
- Daniati, Nia; Ayub Viemdinata, Wira Miharja. 2023. Analisis Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Belimbing Melawi. *JUWARA Jurnal Wawasan dan Aksara*. Volume 3 Nomor 1 Tahun 2023.
- Efendi, Feriawan, Sri Wulan Ambarwati, Febranti Putri Navion. 2023. Mediasi Komitmen Kerja pada Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Era Merdeka Belajar. *Jurnal Paedagogy*, 10(2), 613-624. <https://doi.org/10.33394/jp.v10i2.7424>
- Fitrianti. 2023. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SDN Se-Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong, (8) 2, <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i2.11447>
- Hasan, Nasib Rianto, Irwan Yantu, Andi Juanna, Rezkiawan Tantawi. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 5 Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, Vol 6. No 2. September 2023.
- Handayani, Nani; Nyoto, Harry Patuan Panjaiatan. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMP di Kecamatan Bukit Batu dan Siak Kecil. *Prosiding Seminar Nasional Akuntansi, Bisnis dan Manajemen (SENABIMA) Volume 1, Nomor 1, Maret 2023*, halaman 82-95. [https://id.wikipedia.org/wiki/SMA\\_Negeri\\_2\\_Jember](https://id.wikipedia.org/wiki/SMA_Negeri_2_Jember), diakses 20-12-2023 pukul 11:17 WIB.
- Huda, Nurul, Ibnu Haris Nasution. 2023. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Guru. *Portofolio, Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol 2. No. 3 Juli 2023.
- Irawati, Kurnia; Zulkifli, Ikrima M Mustafa. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Smk

- Negeri 1 Kota Ternate. *Journal Transformation of Mandalika*. Vol. 4, No. 8, 2023, e-ISSN: 2745-5882/ p-ISSN: 2962-2956.
- Indriawati, Prita, Maulida, Nurliani, Erni, Dias Nursita, & Putri, Wanda Haditiya. 2023. Kinerja Guru dalam Mutu Pendidikan di SMAN 02 Balikpapan. *Jurnal Penelitian, Pendidikan Dan Pengajaran: JPPP*, 3(3), 204-215.
- Khofifah, Tazkiyatun Fatwa dan Qori Al Banin. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *JIMBis: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Volume 2, Nomor 1, Februari 2023: 55 - 69, <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i1.5717>.
- Kurniawati, Nur Rohma. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah. *JIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* (eISSN: 2614-8854) Volume 6, Nomor 1, Januari 2023 (583-595).
- Mohd. Winario, Ratna Dianti, Muhammad Zakir, Zubaidah Assyifa. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 6 Kandis. *Money: Journal of Financial Dan Islamic Banking*. 1 (2), 91-97.
- Nainggolan, Nana Triapnita; Rotua Siahaan, Lora Ekana Nainggolan. 2023. Dampak Komitmen Guru Terhadap Kinerja Guru Pada Smp Negeri 1 Panei. *Maker: Jurnal Manajemen Program Studi Manajemen STIE Sultan Agung* Volume 6- Nomor 1, Juni 2020, (Hlm 1-12)
- Novita, Lola, Budiandriani, Serlin Serang. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru SMA Negeri 16 Makassar di Makassar. *SEIKO: Journal of Management & Business*. Volume 6 Issue 2 (2023) Pages 365 - 376.
- Maslow, A. H. 1994. *Motivasi dan Kepribadian* (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia). PT PBP.
- Puspitasari, Dyah Ayu Kunthi; Dinesh Basti Farani, Lala Hucadinota Ainul Amri. 2023. Analisis Kinerja Pengajar: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, Dan Kepuasan Kerja. *MADANI: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* Volume 1, Nomor 2, November 2022, Halaman 92-100, <https://doi.org/10.5281/zenodo.7782501>.
- Radjaloa, Alfiani Sakinah; Syahril Muhammad, Ade Haerullah. 2023. Pengaruh Faktor Sertifikasi Guru dan Tunjangan Profesi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 9 Tidore Kepulauan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)* Vol.2, No.1 Maret 2023.
- Rina, & Donard Games. 2022. Pengaruh Komitmen Kerja, Softskill, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMK Kesehatan Genus. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 01-20. <https://doi.org/10.55606/optimal.v2i2.386>.
- Rizlan. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Tanjungbalai. *Jurnal Jurdikbud (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan)* Vol 3 No.1Maret (2023) Hal 01-08.
- Saragih, I. S., & Suhendro, S. 2020. Pengaruh iklim organisasi sekolah, budaya kerja guru, dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja guru. *Jurnal*

- Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8 (1), 44-52.  
<https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.29654>.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sukmadewi, R. 2023. Kontribusi Iklim Kerjasama Dan Komitmen Guru Terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri Di Kecamatan Koto Xi Tarusan, Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 5(2), 5936-5941.  
<https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i2.15407>.
- Sulistiyawan, Maryadi, Achmad Fathoni. 2023. Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Fisik Sekolah dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Nogosari Kabupaten Boyolali. *MENDIDIK: Jurnal Kajian Pendidikan dan Pengajaran*, 2023, Vol. 9 No.1, Page: 91-96.
- Supandi, Sri Rahaju. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan* Volume 11 Issue 1 2023 Pages 113 - 128p-ISSN: 2302-0008 e-ISSN: 2623-1964 DOI:  
<https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i1.682>
- Susana, M. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Guru di Sekolah Putra Nirmala Cirebon. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(4), 3951-3959.  
<https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.6109>.
- Undang-Undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Waluyo, Budi. 2022. Manajemen Upaya Peningkatan Komitmen Kerja Guru. *Jurnal An-Nur: Kajian Pendidikan dan Ilmu Keislaman* Vol. 8, No. 1 Januari-Juli 2022.
- Zulher, Z., Ismail, I., & Tamrin, T. (2023). Analisis budaya organisasi dan motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap komitmen kerja guru. *Insight Management Journal*, 3(2), 89-101.  
<https://doi.org/10.47065/imj.v3i2.234>.