

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM MEMODERASI MOTIVASI KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA GURU**

Siti Antimah

Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang
atilaras35@gmail.com

Agus Budi Santosa

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank
agusbudi5@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran gaya kepemimpinan transformasional dalam memoderasi motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru pada Guru SD Negeri di UPTD Pendidikan Kecamatan Tembalang di Kota Semarang.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah Guru ASN Sekolah Dasar Negeri di UPTD Pendidikan Kecamatan Tembalang Kota Semarang yang berjumlah 225 orang. Sampel yang diambil menggunakan teknik *Purposive random sampling*, sejumlah 144 Guru. Teknik analisis data dimulai dari uji instrumen, uji normalitas, uji *multikolonieritas*, uji *heterokedastisitas*, uji model, uji hipotesis, dan uji moderasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, kepemimpinan transformasional memoderasi memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, dan kepemimpinan transformasional memoderasi memperkuat pengaruh komitmen organisasional dengan kinerja guru.

Kata kunci : **motivasi kerja, komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional dan kinerja guru.**

Abstract

This study aims to analyze the role of transformational leadership style to moderate work motivation and organizational commitment to the performance of teachers in elementary school teachers in UPTD Education Tembalang Sub-district in Semarang City.

This type of research is field research (field research) with quantitative approach. Population in this research is Teacher of ASN of State Elementary School in UPTD Pendidikan Tembalang Sub-district Semarang City which amounts to 225 people. Samples were taken using Purposive random sampling technique, a number of 144 Teachers. Data analysis technique starts from instrument test, normality test, multicollinearity test, heteroskedasticity test, model test, hypothesis test, and moderation test.

The result of the research showed that work motivation had positive and significant effect on teacher performance, organizational commitment had positive and significant effect on teacher performance, transformational leadership had positive and significant effect on teacher performance, moderate transformational leadership weaken the influence of work motivation on teacher performance, and moderate transformational leadership the influence of organizational commitment with teacher performance.

Keywords: **Work Motivation, Organizational Commitment, Transformational Leadership and Teacher Performance.**

PENDAHULUAN

Guru dalam kehidupan bermasyarakat melakukan aktivitas-aktivitas baik hubungan antar manusia, individu atau kelompok yang tergabung dalam sebuah organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem dinamis yang berusaha mencapai tujuan yang telah direncanakan. Faktor penting yang menunjang tercapainya tujuan organisasi adalah pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Sekolah juga merupakan organisasi yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan. Keberhasilan sekolah tidak dapat terlepas dari peran guru sebagai tenaga pendidik dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas yang dapat dicapai dengan pembelajaran yang baik. Pembelajaran yang berkualitas dapat diwujudkan oleh guru yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi dalam melaksanakan kewajiban. Kemampuan dan motivasi guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) harus senantiasa ditingkatkan agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

Kemampuan guru dapat dinilai melalui kinerja dalam mencapai tujuan yang direncanakan. Penilaian kinerja guru sangat penting untuk mengetahui kualitas seorang guru dalam pembelajaran. Penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya (Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru oleh Kemdikbud Dirjen PMPTK, 2012). Dimensi tugas utama yang dikembangkan oleh Kemdikbud adalah perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan dan penilaian pembelajaran.

Motivasi mempunyai fungsi yang sangat penting dalam proses kinerja guru. Bila tidak ada dorongan dalam organisasi, maka dapat mempengaruhi kelancaran kegiatan organisasi atau sekolah tersebut. Menurut Robbins (2009) motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam usaha untuk mencapai tujuan.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai tingkah laku yang timbul karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam

diri manusia (McClelland dalam Robbins, 2009). McClelland mengembangkan teori kebutuhan yang dikenal dengan teori kebutuhan yang terdiri dari 3 (tiga) dimensi kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*nAch*), kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*), dan kebutuhan akan *afiliasi* atau bersahabat (*nAff*).

Hasil penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja dilakukan oleh Shaari (2002), Mary (2010), Inayatullah (2013), Mruma (2013), Wahyuni (2014), Kwapong (2015), Selvam (2015), Arifin (2015), Pongpearchan (2016), Devi (2016) dan Susilowati (2016). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian berbeda dikemukakan oleh Fuad (2015), Suyati (2016), Sunarto (2016) dan Liana (2016) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Sebuah organisasi sekolah yang baik akan selalu memperhatikan keinginan, kebutuhan dan harapan tenaga pendiknyanya secara seimbang dan disesuaikan dengan tujuan sekolah. Dalam sebuah organisasi sekolah permasalahan yang muncul adalah komitmen organisasional. Komitmen yang tinggi ditandai dengan adanya kesetiaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan-ketentuan sekolah.

Allen dan Meyer (1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen organisasional adalah sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Dalam model komitmen ini ada 3 (tiga) dimensi komitmen dalam berorganisasi yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*.

Penelitian terdahulu terhadap komitmen organisasional menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru disimpulkan oleh Wahyuni (2014) dan Imran (2014). Sedangkan hasil penelitian Tolentino (2013) menyatakan komitmen organisasional tidak mempengaruhi terhadap kinerja. Hasil

penelitian yang berbeda oleh penelitian Tolentino (2013).

Sekolah adalah suatu organisasi pendidikan yang dikendalikan oleh Kepala Sekolah. Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat berpengaruh terhadap aktivitas dan keberlangsungan sekolah, sehingga kepemimpinan merupakan salah satu kunci bagi keberhasilan sekolah. Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang Kepala Sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Menurut Yukl (2010) kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Salah satu model kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional yang menyerukan nilai-nilai moral para pengikutnya dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Yukl, 2010). Bass dan Avolio (1990) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen perilaku, yaitu: *charisma, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration*.

Penelitian terdahulu menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, Adeyemi (2011), Cavazotte (2013), Suraianta (2013), Kheirandish (2014), Arifin (2014), Triwahyuni (2014), Goctu (2014), Hasnawati (2016), Susilowati (2016) dan Herminingsih (2017). Daryani (2012) dan Lomanjaya (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* dapat dibuat rumusan permasalahan

tentang bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam memoderasi pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis peran gaya kepemimpinan transformasional dalam memoderasi pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru

Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat bagi Kepala Sekolah untuk mengubah gaya kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja guru, sedangkan manfaat bagi Dinas Pendidikan Kota Semarang hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan dan menerapkan langkah-langkah untuk meningkatkan mutu pendidikan SD Negeri di Kecamatan Tembalang Kota Semarang.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Guru

Kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya (Permendiknas No. 35 Tahun 2010). Penilaian Kinerja Guru berdasarkan Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru oleh Kemdikbud Dirjen PMTK (2012) mencakup tiga dimensi:

1. Dimensi Perencanaan Pembelajaran
2. Dimensi Pelaksanaan Kegiatan,
3. Dimensi Penilaian Pembelajaran

Motivasi

Robbins (2009) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi menurut Supardi (2014) dapat diartikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas. Motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan

mengarahkan perilaku (Gibson, 1985). Sedang menurut Griffin (2010) menjelaskan bahwa motivasi adalah serangkaian kekuatan yang mengakibatkan orang-orang berperilaku dengan cara tertentu.

David McClelland memelopori motivasi kerja berpikir, mengembangkan pencapaian berbasis teori dan model motivasi, dan dipromosikan dalam perbaikan metode penilaian karyawan, serta advokasi berbasis kompetensi penilaian dan tes. Teori kebutuhan menurut David McClelland yaitu:

1. Kebutuhan prestasi (*achievement*), merupakan dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan.
2. Kebutuhan kekuasaan (*power*), adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
3. Kebutuhan afiliasi (*affiliation*), adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

Komitmen Organisasional

Robbins (2009) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seseorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Allen dan Meyer (1990) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam organisasi sebagai suatu konstruksi psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Mowday (1982) menyatakan bahwa komitmen berkaitan dengan intensitas untuk bertahan dalam organisasi, tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan unjuk kerja karena unjuk kerja berkaitan pula dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan.

Allen dan Meyer (1990), merumuskan 3 (tiga) dimensi komitmen dalam berorganisasi yaitu:

1. *Affective commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.
2. *Continuance commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.
3. *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2009) adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Bass dan Avolio (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat. Bass dan Avolio (1990) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki 4 (empat) dimensi yaitu:

1. *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya.
2. *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf.
3. *Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi.
4. *Individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang

yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Hipotesis

H₁ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Kecamatan Tembalang

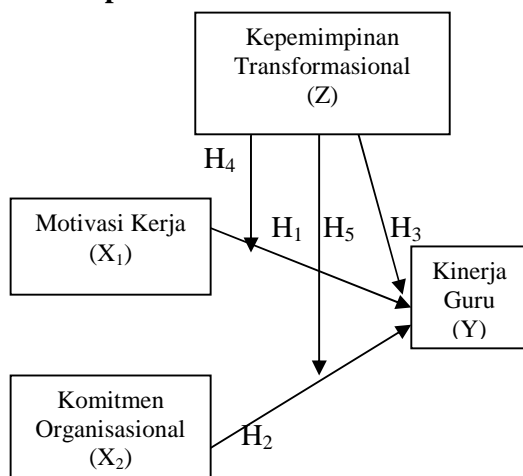
H₂ : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Kecamatan Tembalang

H₃ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Kecamatan Tembalang
Kepemimpinan

H₄ : transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Kecamatan Tembalang

H₅ : Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Kecamatan Tembalang

Model Empiris



Model Matematis

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + b_4X_1Z + b_5X_2Z + e$$

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi Penelitian

Populasi penelitian semua guru SD Negeri UPTD Pendidikan Tembalang Kota Semarang, yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara adalah 225 orang.

Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan pengambilan sampel secara acak (*Simple Random Sampling*), dengan rumus berdasarkan proporsi yang dikembangkan dari *Slovin*, untuk tingkat kesalahan 5% dalam Sugiyono (2010):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

E : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

$$n = \frac{225}{1 + 225 \cdot (0,05)^2} = \frac{225}{1,56} = 144,23$$

Hasil perhitungan diperoleh jumlah sampel sebanyak 144,23 144 responden.

Jenis Penelitian Dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Data yang akan digunakan terdiri dari dua jenis data primer dan data sekunder. Data primer adalah data mengenai pendapat responden tentang pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional dan kinerja guru melalui penyebaran angket (kuesioner). Sedang data sekunder adalah berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang diperoleh melalui data UPTD Pendidikan Tembalang Kota Semarang.

Metode Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dari skor jawaban dalam kuesioner yang diperoleh dari responden dalam bentuk data primer. Teknik pelaksanaannya dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner langsung kepada responden yang sudah dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Selanjutnya responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang terdapat pada kuesioner tersebut. Penentuan skor jawaban responden untuk kuesioner dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* dalam interval 1 sampai 5.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Golongan ASN	: mayoritas golongan 4, 61 orang (42,4 %)
Usia	: mayoritas 51 tahun, 76 orang (52,8 %)
Jenis kelamin	: mayoritas wanita, 103 orang (71,5 %)
Pendidikan	: mayoritas S1, 126 orang (87,5 %)
Masa kerja	: mayoritas 21 tahun, 67 orang (46,5 %)

Deskripsi Variabel

Motivasi kerja (X_1)

Variabel motivasi kerja (X_1), mean 4,48 memiliki kategori nilai yang tinggi. Nilai tertinggi adalah indikator $X_{1.14}$ dengan skor 4,85 yang menunjukkan bahwa guru senang dengan sikap saling menghargai dalam bekerja sesuai dengan mayoritas tingkat usia responden adalah 51 tahun dengan prosentase paling besar 52,8 %.

Komitmen Organisasional (X_2)

Variabel komitmen organisasional (X_2), mean 4,32 masuk dalam kategori nilai yang tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah indikator $X_{2.11}$ dan $X_{2.21}$ dengan skor

4,56 yang menunjukkan bahwa guru setia terhadap profesi dan merasa cocok dengan pekerjaan sebagai guru, sesuai dengan mayoritas tingkat masa kerja responden adalah 21 tahun dengan prosentase 46,5 %.

Kinerja Guru (Y)

Variabel kinerja guru (Y) mean 4,48 masuk dalam kategori tinggi. Nilai tertinggi adalah indikator $Y.5$ dengan skor 4,72. Rata-rata tertinggi terdapat pada kuesioner guru selalu memulai pembelajaran dengan *do'a*.

Kepemimpinan Transformasional (Z)

Variabel kepemimpinan transformasional mean 4,32 masuk dalam kategori tinggi. Nilai tertinggi adalah indikator $Z.10$ dengan skor 4,53. Rata-rata tertinggi terdapat pada kuesioner Kepala Sekolah membicarakan apa yang akan dicapai secara antusias mengenai sekolah yang dipimpinya.

Uji Validitas

Motivasi Kerja (X_1) yang valid ada sebelas indikator dari empat belas indikator dan tiga indikator instrumen yang tidak valid $X_{1.1}$, $X_{1.3}$, dan $X_{1.5}$. Komitmen Organisasional (X_2) yang valid ada dua puluh dua indikator dari dua puluh empat indikator, dan yang tidak valid $X_{2.2}$ dan $X_{2.14}$. Kinerja Guru (Y) semua indikator valid. Kepemimpinan Transformasional (Z) semua indikator valid.

Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas variabel Motivasi Kerja diperoleh hasil dengan nilai *Cronbach Alpha* () = 0,853, Komitmen Organisasional diperoleh hasil dengan nilai *Cronbach Alpha* () = 0,931, Kinerja Guru diperoleh hasil dengan nilai *Cronbach Alpha* () = 0,910, dan Kepemimpinan Transformasional diperoleh hasil dengan nilai *Cronbach Alpha* () = 0,942.

Hasil dengan nilai *Cronbach Alpha* () masing-masing variabel > 0,7 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional dan kinerja guru menghasilkan data yang reliabel.

Uji Normalitas

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *Asymp. Sig* pada regresi 0,128 > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa data residual terdistribusi normal.

Uji Multikolonieritas

Berdasarkan hasil analisis data, variabel motivasi kerja nilai VIF = 1,644 dan toleransi 0,608, variabel komitmen organisasional VIF = 1,376 dan toleransi 0,727, variabel kepemimpinan transformasional = 1,522 dan toleransi 0,657. Nilai VIF < 10 dan nilai toleransi > 0,1, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi *multikolonieritas* atau terjadi korelasi yang sempurna antara variabel-variabel bebas.

Uji Heteroskedastisitas

Dengan menggunakan uji *Glejser*, hasil analisis data variabel motivasi kerja nilai sig = 0,494, variabel komitmen organisasional nilai sig = 0,651, variabel kepemimpinan transformasional nilai sig = 0,88, moderasi I nilai sig = 0,104 dan moderasi II nilai sig = 0,053, menunjukkan nilai signifikansinya > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bebas *heteroskedastisitas*.

Uji F (Anova)

Hasil uji F dengan probabilitas 0,000 < 0,05 berarti model yang digunakan memenuhi persyaratan *goodness of fit*.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) yang menunjukkan angka 0,43, berarti motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja guru adalah sebesar 43,2 %, sementara sisanya sebesar 56,8 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Uji Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.046	.071		-.645	.520
Motivasi Kerja	.345	.081	.345	4,267	.000
Komitmen Organisasional	.158	.074	.158	2,137	.034
Kepemimpinan Transformasional	.197	.078	.197	2,529	.013
X ₁ Z	-.161	.072	-.183	-2,230	.027
X ₂ Z	.276	.071	.306	3,904	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

$$Y = 0,345X_1 + 0,158X_2 + 0,197Z + (0,183)X_1Z + 0,306X_2Z + e$$

Uji Hipotesis Partial (Uji t)

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru bernilai positif sebesar 0,345 dengan sig = 0,000 < 0,05 berarti menerima H₁.
2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru positif sebesar 0,158 dengan sig = 0,034 < 0,05, berarti H₂ diterima.
3. Berdasarkan hasil hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, berarti H₃ diterima dengan nilai *beta coefficient* bernilai positif sebesar 0,197 dengan sig = 0,013 < 0,05.
4. Hasil hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional memoderasi memperlemah motivasi kerja dan signifikan terhadap kinerja guru diterima dengan nilai *beta coefficient* bernilai negatif sebesar -0,183 dengan sig = 0,027 < 0,05 berarti H₄ diterima.
5. Hasil hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional memoderasi memperkuat komitmen organisasional dan signifikan terhadap kinerja guru diterima dengan nilai *beta coefficient* bernilai positif sebesar 0,306 dengan sig = 0,000 < 0,05 berarti H₅ diterima.

PEMBAHASAN

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dapat diterima dan terbukti benar, yang berarti setiap peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja guru SD Negeri UPTD Pendidikan Kecamatan Tembalang Kota

Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja yang tinggi maka akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya sehingga berakibat meningkatnya kinerja guru pada profesionalitasnya.

Hasil ini mendukung penelitian Mary (2010) dan Selvam (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru.

Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dapat diterima dan terbukti benar, yang berarti jika guru memiliki komitmen organisasional yang tinggi maka akan termotivasi pula untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kinerja yang ditentukan sehingga berakibat meningkatnya komitmen organisasional terhadap lembaga sekolah.

Hasil ini mendukung penelitian Tolentino (2013) dan Imran (2014) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru diterima dan terbukti benar, yang berarti jika kepemimpinan transformasional yang tinggi maka guru akan terpacu pula untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok sehingga berakibat meningkatnya kinerja guru pada profesionalitasnya. Hal ini terjadi karena kepemimpinan transformasional yang kondusif mampu memberikan ide dan semangat sehingga hal ini mampu meningkatkan kinerja guru.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2014) dan Hasnawati (2016) yang menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan transformasional memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja guru

Hipotesis 4 menunjukkan kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru diterima dan terbukti benar. Variabel motivasi kerja memiliki standar *coefficient beta* negatif sebesar -0,183. Sehingga kepemimpinan transformasional memoderasi memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, artinya baik buruknya kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah tidak akan mempengaruhi motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SD Negeri UPTD Pendidikan Kecamatan Tembalang Kota Semarang.

Hasil ini mendukung penelitian Kafit (2015) dan Hasnawati (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan transformasional memoderasi komitmen organisasional terhadap kinerja guru

Hipotesis 5 yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru diterima dan terbukti benar, artinya komitmen organisasional para guru sudah tinggi sehingga tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Hasil ini mendukung penelitian Daryani (2012) dan Rohman (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

PENUTUP

Simpulan

1. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru diterima. Artinya semakin kuat/tinggi motivasi kerja guru maka akan semakin tinggi kinerja guru.

2. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru diterima. Artinya semakin kuat/tinggi komitmen organisasional guru maka akan semakin tinggi kinerja guru.
3. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru diterima. Artinya semakin kuat/tinggi kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah maka akan semakin tinggi kinerja guru.
4. Kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh motivasi kerja dan signifikan terhadap kinerja guru diterima. Artinya baik buruknya kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah tidak akan mempengaruhi motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.
5. Kepemimpinan transformasional memoderasi memperkuat pengaruh komitmen organisasional dan signifikan terhadap kinerja guru diterima. Artinya Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah ditingkatkan, maka akan memperkuat komitmen organisasional guru terhadap kinerja guru.

Implikasi Penelitian

Implikasi dari penelitian ini adalah motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kinerja guru. Dengan demikian para guru harus meningkatkan meningkatkan motivasi kerja dan komitmen organisasionalnya agar mampu memberikan hasil kerja atau prestasi kerja yang lebih baik guna tercapainya tujuan pendidikan nasional pada umumnya dan khususnya tujuan pendidikan pada SD Negeri UPTD Pendidikan Kecamatan Tembalang Kota Semarang.

Implikasi Manajerial

Variabel motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja guru SD Negeri UPTD Pendidikan Kecamatan Tembalang Kota Semarang. Hal ini perlu mendapat perhatian sebagai bahan pertimbangan Dinas

Pendidikan Kota Semarang maupun Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPTD Pendidikan Kecamatan Tembalang Kota Semarang dalam menentukan kebijakan yang berhubungan dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.

Implikasi Organisasional

Berdasarkan bukti empiris dari hasil penelitian, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi organisasional yang diharapkan mampu memberikan sumbangan masukan atau saran kepada guru-guru SD Negeri UPTD Pendidikan Kecamatan Tembalang Kota Semarang tentang pentingnya peningkatan motivasi kerja dan komitmen organisasional guru akan berpengaruh secara langsung dengan peningkatan kinerja guru, dan dampaknya efektivitas dan efisiensi terhadap proses pembelajaran di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- (2009). Permen PAN dan RB No 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Adeyemi, T.O. (2011). Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Performance in Senior Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *Current Research Journal of Economic Theory*.
- Allen, N.J & J.P. Meyer. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1997). Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. *Sage Publication*.
- Arifin, F., Troena, E., Djumahir, & Rahayu, M. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance : Test of a Model.

- International Journal of Education and Research Vol. 2*
- Arifin, H. Muhammad (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*. Vol. 8, No. 1
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 4.
- Cavazotte, Flávia, Moreno, Valter, & Bernardo, Jane (2013). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy.
- Daryani (2012). Peran Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru. Tesis. Universitas Stikubank Semarang.
- Departemen Pendidikan Nasional (2003). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Depdiknas.
- Devi, YCD. Komala & Liana, Lie (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Komitmen Organisasional. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers*. Universitas Stikubank Semarang.
- Ditjen PMPTK (2008). Penilaian Kinerja Guru. Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Depdiknas.
- Fuad, Solihul & Mindarti, CS. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru Yang Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi Pada Kecamatan Winong Kabupaten Pati. Universitas Stikubank Semarang.
- Ghozali, Imam (2009). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Keempat. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam (2012). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20. Semarang: Badan Penerbit – Universitas Diponegoro.
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich, & James H. Donnelly, Jr., (1985). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Goctu, Ramazan (2014). Efficiency of Transformational Leadership in High School. *International Journal of Educational Research and Technology*. Volume 5.
- Griffin, W. R., & Moorhead, G. (2010). Organizational Behavior managing people and organizations. USA. South-Western.
- Hasnawati (2016). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Guru. Universitas Stikubank Semarang.
- Herminingsih, Anik (2017). The Effects Of Work Ethics, Transformational And Transactional Leadership On Work Performance Of Teachers. *Management Studies*. Vol. 5, No. 3, 250-261. doi: 10.17265/2328-2185/2017.03.009
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & M. Azeem, M. (2014). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work, and Organizational Commitment Entrepreneurship and Innovation Management. *Journal http://absronline.org/journals*. Volume: 2. Pages: 135-144

- Inayatullah, Atiya & Jehangir.Palwasha. (2011). Teacher's Job Performance: The Role of Motivation. *Abasyn Journal of Social Sciences Vol. 5 No. 2*
- Iswantoro, Gatot (2013). Kepemimpinan Dengan hati Nurani. Cetakan I. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Jumini (2015).Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru.Tesis.Universitas Stikubank Semarang.
- Kafit, Muhammad (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasion.Tesis.Universitas Stikubank Semarang.
- Kastini (2015).Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Memoderasi Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru.Tesis.Universitas Stikubank Semarang.
- Kemdikbud (2012). Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru olehKemendikbud, Dirjen PMPTK. Jakarta.
- Kemendiknas (2010).Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan.
- Kheirandish, Mehdi (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style and Performance Improvement among Teachers: A Case Study.*Research Journal of Recent Sciences. Vol. 3 ,103-107*
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (2014).Organizational behavioral-Ed. 5. Boston: McGraw-Hill.
- Kwapong, L.S., Opoku, E., & Donyina, F. (2015).The Effect Of Motivation On The Performance Of Teaching Staff In Ghanaian Polytechnics: The Moderating Role Of Education And Research Experience. *Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.6, pp.30-43*
- Liana, Lie (2009).Penggunaan MRA dengan Spss untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. *Jurnal Ekonomi Informatika DINAMIK. Volume XIV No. 2. Fakultas Ekonomi, Universitas Stikubank Semarang.*
- Liana, Lie, Rijanti, Tristiana, & Herdiyanto (2016).Pengaruh Motivasi dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional.728-729. Universitas Stikubank Semarang.
- Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes".*Archives of Psychology.*
- Lomanjaya (2013).Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Cabang Surabaya di RS.Katolik St. Vincentius A. Paulo.
- Mary, Aacha (2010). Motivation And The Performance Of Primary School Teachers In Uganda: A Case Of Kimaanya-Kyabakuza Division, Masaka District. Disertasi. Makerere University
- Maslow (1954).Motivation and Personality.New York: Harper and Row.
- Mowday, R.T, Porter, L.W & Steers R.M. (1982). Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. London: Academic Press Inc.
- Mruma, Jamila (2013). Effect Of Motivation Factors On Teachers' Performance In Tanzanian Education Institution;

- A Case Of Public Secondary Schools In Nyamagana District, Mwanza. Disertasi. University Of Tanzania
- Narbuko, Cholid & Achmadi, Abu (2010). Metodologi Penelitian, Bumi Aksara, Jakarta
- Northouse, P.G. (1997). Leadership: Theory and Practices. Sage Publication. USA.
- Pongpearchan, Purit (2016). Effect of Transformational Leadership and High Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence from Business Schools of Thailand Universities. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*. Vol. 10 Issue 3
- Priansa, Donni Juni, & Somad, Rismi (2014). Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Bandung: Alfabeta.
- Raihani (2011). Kepemimpinan Sekolah Transformatif. Cetakan I. Yogyakarta: PT. LkiS Group.
- Robbins, Stephen P. & Timothy, A. Judge (2009). Organizational Behavior. 13thed. Boston: Pearson.
- Rohman, Muhammad Arief (2013). Kepemimpinan Kepala Sekolah Memoderasi Pengaruh Komitmen dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru. Tesis. Universitas Stikubank Semarang.
- Sapuan, Hery (2016). Effect Of Work Motivation And Organizational Commitment On Teachers' Performance With Moderated By Organization Climate In State Elementary School District Winong Of Pati Regency.
- Selvam, P & Chamundeswari, S. (2015). Motivation, Job Satisfaction And Performance Of Teachers At The Secondary Level. *International Journal in Management and Social Science*. Vol.03.
- Shaari, A.S., Yaakub, N.F., & Hashim, R.A. (2002). Job Motivation and Performance of Secondary School Teacher. *Malaysian Management Journal* 6.
- Simamora, Henry (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Bagian Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono (2010). Statistika Untuk Penelitian. Alfabeta, Bandung
- Sugiyono (2016). Statistika Untuk Penelitian. Alfabeta, Bandung
- Sunarno, & Lie, Liana (2015). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja.
- Sunarto (2008). Peran Persistensi Laba Memperlemah Hubungan Antara Earnings Opacity Dengan Cost Of 16 Equity Dan Trading Volume Activity Studi Empiris pada Perusahaan Go Public di Indonesia selain Sektor Keuangan dan Properti. Disertasi. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sunarto (2016). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional. *Jurnal Praktik Penelitian Tindakan*. Vol. 6, No. 2
- Supardi (2014). Kinerja Guru. Cetakan ke-2. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Surianta, Eddi (2013). Teacher Performance Model Development: Empirical Study on Public Senior High School in Karo District. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*. Volume 18, Issue 4
- Susilowati, Endah (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional. Universitas Stikubank Semarang..

- Suyati & Suhari, Yohannes (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Yang Dimoderasi Oleh Iklim Sekolah. Universitas Stikubank Semarang.
- Tika, Moh. Pabundu.(2005). Metode Penelitian Geografi. Cetakan Pertama. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Tolentino, Rebecca C. (2013). Organizational Commitment And Job Performance Of The Academic And Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management* 29th July 2013. Vol.15 No.1
- Triwahyuni, Lulus, Abdullah, Thamrin, & Sunaryo, Widodo. (2014). The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. Volume 2, PP 156-165
- Wahyuni, D.U., Christiananta, B., & Eliana, A. (2014). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Educational Research International*. Vol. 3.
- Yukl, Gary. (2010). Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.