



Efek Mediasi Motivasi pada Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada SMA Negeri Olahraga Provinsi Riau)

Received: 09th August 2021; Revised: 12th August 2021; Accepted: 27th September 2021

Ririn Handayani*

Universitas Lancang Kuning

E-mail: ririnhandayani@unilak.ac.id

Rishang Asmadi Sahita

Universitas Lancang Kuning

E-mail: rishang.asmadi@gmail.com

Helwen Heri

E-mail: helwenheri@gmail.com

Abstract: Penelitian ini dilaksanakan terhadap seluruh guru di SMAN Olahraga Provinsi Riau, dengan tujuan untuk mengetahui efek mediasi dari motivasi pada hubungan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampel jenuh sebanyak 39 guru di SMAN Olahraga Provinsi Riau. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis menggunakan Sctruktural Equational Modelling yang diproses dengan Software SmartPLS2. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi terbukti menjadi mediasi pada hubungan pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Sedangkan komitmen organisasi merupakan variabel terkuat yang mempengaruhi kinerja guru

Keywords: \rightarrow Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi, motivasi, kinerja guru

How to Cite: Handayani, R., Sahita, R.A., & Heri, H., Efek Mediasi Motivasi pada Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada SMA Negeri Olahraga Provinsi Riau). *Jurnal Psikologi Islam: Al-Qalb*, Vol. 12, No. 2, (2021)

PENDAHULUAN

Kinerja sekolah merupakan kriteria terpenting dalam mengukur kinerja kepala sekolah (Eren, 2014; Grissom, Kalogrides, & Loeb, 2015). Kepala sekolah berusaha untuk mencapai kinerja sekolah terutama dengan meningkatkan kinerja guru mereka melalui komunikasi yang lebih baik, motivasi, membangun kepercayaan diri dan menyediakan sumber daya yang memadai (PISSETH, 2011). Oleh karena itu, kepala sekolah dapat menampilkan diri sebagai pemimpin yang efektif hanya jika mereka pandai mengeksploitasi yang terbaik dari potensi guru dan membangun kapasitas mereka untuk mempersiapkan

menghadapi tantangan berat dalam kinerja akademik (Schleicher, 2012).

Kinerja dapat ditingkatkan melalui dua kegiatan utama yaitu keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan mengacu pada kedua pemimpin dan bawahan berkumpul untuk membahas cara menjalankan organisasi. Melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan adalah ciri khas gaya kepemimpinan partisipatif, ketika bawahan dikonsultasikan dan umpan balik mereka dimasukkan ke dalam proses pengambilan keputusan (Chandan, 1987 dalam Eyal & Roth, 2011). Kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan menunjukkan gaya

otokratis; Sebuah gaya *laissez-faire* ditampilkan ketika para pemimpin enggan terlibat dalam pengambilan keputusan dan lebih suka menyerahkannya kepada bawahan mereka. Handy (1996) dalam (Nurjanah, dkk, 2020) merekomendasikan bahwa penilaian kinerja yang efektif harus disajikan langsung atau tidak langsung kepada individu, untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kepemimpinan sering digambarkan sebagai kemampuan untuk mendapatkan, memobilisasi, dan memotivasi orang lain yang sesuai dengan kemampuan dan sumber daya mereka untuk tujuan tertentu. Membicarakan tentang kepemimpinan karismatik atau kepemimpinan transformasional secara umum dan dalam bidang pendidikan khususnya sangatlah mendominasi (Eyal & Roth, 2011). Hal tersebut dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi individu dan membujuk mereka agar mau mencurahkan upaya maksimal dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tujuan organisasi.

Hardman, (2011) menyatakan bahwa pimpinan sekolah hanya dapat memberikan hasil yang baik bila mereka memiliki hubungan yang dipersepsikan secara positif dengan guru mereka. Namun, Gutierrez, 2013 dalam (Munir & Khalil, 2016), tidak menyetujui bukti bahwa persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan merupakan prediktor penting dari kinerja akademis mereka. Sejalan dengan diskusi ini, persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan sekolah ditemukan berkorelasi positif dengan beberapa faktor lain seperti; motivasi dan kinerja guru, kepuasan kerja, efektivitas, dan lain-lain (Ladd, 2011; Waddel, 2010; Johnson, Akraft, Papay, 2012; Ahmadiansah, 2016; Nasrun, 2016). Guru yang menganggap perilaku kepemimpinan kepala sekolah mereka sebagai transformasional dan transaksional ditemukan lebih bertanggung jawab dan puas dengan pekerjaan mereka (Lee & Kuo, 2019).

Selama beberapa dekade terakhir, berbagai teori dan model kepemimpinan telah dianggap sebagai indikator efektivitas seorang pemimpin. Dalam hal keunggulan akademis, salah satu model yang layak disebut adalah “Model Kepemimpinan Lengkap” yang terdiri dari perilaku kepemimpinan transformasional, transaksional, dan penghindaran pasif (Biggerstaff, 2012). Banyak penelitian yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja guru. Yang paling menonjol adalah perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Kepemimpinan transformasional menginspirasi individu untuk melampaui harapan perilaku mereka (Yukl, 1998). Jenis kepemimpinan ini menambah dan memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi dan untuk mengembangkan afinitas untuk tujuan dan visi kolektif. Sedangkan kepemimpinan transaksional berdasarkan penghargaan untuk kepatuhan. Fokusnya adalah menjaga manajemen yang efisien, mematuhi aturan dan kebijakan organisasi (Bass dan Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional menginspirasi individu untuk melampaui harapan perilaku mereka (Yukl, 1998). Jenis kepemimpinan ini menambah dan memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi dan untuk mengembangkan afinitas untuk tujuan dan visi kolektif. Dampak pemimpin transformasional pada pengikut dianggap berasal dari kemampuan mereka untuk memelihara kebutuhan pengikut, memberdayakan mereka, dan memberi mereka misi ke arah tujuan etis dan luas yang melebihi tujuan mereka sendiri. Kemampuan kepemimpinan ini digambarkan sebagai terkait dengan kecenderungan pemimpin transformasional untuk mengartikulasikan visi yang jelas, melayani karyawan sekaligus berperan sebagai model, dan memberikan perhatian serta pertimbangan kepada pengikut.

Lebih khususnya, (Avolio et al., 1999), mengklaim bahwa kepemimpinan

transformasional melibatkan empat perilaku kepemimpinan utama: pengaruh ideal, stimulasi intelektual, individual pertimbangan, dan motivasi inspirasional. Para pemimpin transformasional pengaruhnya diidealkan dengan mempertimbangkan kebutuhan pengikut, bertindak sesuai dengan nilai organisasi dan melayani sebagai model yang akan ditiru. Mereka memberikan stimulasi intelektual dengan meminta pemikiran kreatif, menantang pengikut, dan merangsang mereka untuk bertanya, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara yang inovatif. Para pemimpin ini menampilkan pertimbangan individual dengan memperhatikan kebutuhan dan perbedaan individu serta dengan membantu pengikut bekerja menuju potensi tingkat yang lebih tinggi. Akhirnya, pemimpin transformasional memberikan motivasi inspirasional dengan memberikan makna dan menantang, bertindak dengan antusias, dan mendukung semangat tim (Avolio et al., 1999). Di bawah gaya kepemimpinan transformasional, pengikut berkomitmen untuk tujuan bersama dan didorong untuk menentang asumsi dasar organisasi atau sosial.

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional berdasarkan penghargaan untuk kepatuhan. Fokusnya adalah menjaga manajemen yang efisien, mematuhi aturan dan kebijakan organisasi (Bass dan Avolio, 1994). Seperti yang dikutip oleh (Lee & Kuo, 2019), lebih khususnya, kepemimpinan transaksional melibatkan proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dimaksudkan untuk meningkatkan kepatuhan pengikut kepada pemimpin dan aturan organisasi (Yukl, 1998). Pemimpin yang mempertahankan kontrol logistik ketat dengan menekankan kepatuhan pada aturan dan prosedur, memeriksa perkembangan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja individu dan unit organisasi dengan nilai tinggi (Quinn,

1988; Spreitzer et al., 1999). Dengan demikian, bawahan pemimpin transaksional tidak selalu diharapkan untuk berpikir secara inovatif (Eyal & Kark, 2004), dan dapat dimonitor atas dasar yang telah ditentukan kriterianya (Bass, 1985).

Seperti yang dikutip oleh (Palmerston, 2017), penelitian yang meneliti motivasi guru mendukung kebutuhan akan peningkatan keterlibatan guru sebagai sarana untuk meningkatkan pembelajaran siswa (Czubaj, 1996; Wlodkowski, 2003; Yates, 2007). Czubaj (1996) menyimpulkan bahwa motivasi adalah siklus dimana termotivasi guru akan memotivasi siswa. Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma, dan Geijsel (2011) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh administrator sekolah telah berdampak langsung pada keterlibatan guru. Oleh karena itu, keterkaitan antara kepemimpinan dan motivasi guru dapat lebih mendukung pemahaman tentang bagaimana kepala sekolah memotivasi guru, yang selanjutnya mendukung pembelajaran siswa. Dalam Palmerston (Palmerston, 2017), menyebutkan bahwa dampak gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi guru sudah dilakukan oleh Eyal & Roth, 2011; Aydin, Sarier, & Uysal, 2013; Korkmaz, 2007; Negussie & Demissie 2013; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006; Okçu, 2014.

Riesminingsih, (2013), menemukan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Yadika 3 Karang Tengah, Banten. Sementara itu Ahmadiansah (2016), dalam penelitiannya yang dilakukan di SMK Muhammadiyah Salatiga, menemukan bahwa motivasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja guru di sekolah tersebut. Penelitian ini juga akan menggunakan variabel motivasi dengan teori dari Herzberg yang melihat ada dua faktor menjadi pendorong seseorang termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri

masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi seseorang yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Ahmadiansah, (2016), juga menemukan bahwa Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga. Senada dengan hal tersebut, Irwandi (2014) juga menemukan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja guru. Penelitian ini juga akan menggunakan variabel motivasi dengan teori dari Herzberg yang melihat ada dua faktor menjadi pendorong seseorang termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Herzberg faktor higienis/extrinsic factor tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1995 dalam Robbins & Judge, 2014). Sedangkan faktor motivation/intrinsic factor merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi

pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (hygienis) (Leidecker & Hall dalam Robbins & Judge, 2014). Penelitian ini menggunakan teori motivasi dari Herzberg dengan dua indikator yaitu extrinsic dan intrinsic.

Santri (2016) dalam penelitiannya terhadap sekolah dasar (SD) negeri di Kota Lubuk Linggau menemukan (1) adanya hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru; (2) adanya hubungan positif antara budaya sekolah dengan kinerja guru; (3) adanya hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah dengan kinerja guru. Namun hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Santris (2019), yang melakukan penelitian terhadap pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja guru. Ia menemukan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru. Penelitian tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan hanya bisa mempengaruhi kinerja guru setelah dimediasi oleh motivasi.

Komitmen karyawan memainkan peran utama dalam keberhasilan organisasi mana pun, termasuk guru. Komitmen didefinisikan sebagai tingkat keterikatan yang dirasakan karyawan terhadap organisasi, kesediaan mereka melakukan tugas atas nama organisasi dan kecenderungan mereka untuk tetap menjadi anggota organisasi (Dey, 2012). Allen dan Meyer (1990) dalam Mayowa-Adebara, (2018), mengkonseptualisasikan komitmen karyawan sebagai tiga komponen yang meliputi komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Komitmen afektif melibatkan keterikatan emosional karyawan dan perasaan memiliki organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang berkomitmen secara efektif memiliki

ikatan yang kuat dan memiliki nilai tinggi bagi organisasi. Komitmen normatif adalah perasaan kewajiban di pihak karyawan untuk tetap dalam organisasi karena konsekuensi keluar. Sedangkan komitmen berkelanjutan mengacu pada kebutuhan karyawan untuk bertahan dalam organisasi karena kurangnya alternatif (Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin, & Sheppard, 2012 dalam Mayowa-Adebara, 2018).

Seperti hasil penelitian Zein & Hadijah, (2018) yang menelaah tentang pengaruh komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja guru di SMK Pasundan 1 Cimahi. Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan motivasi mempengaruhi kinerja guru di sekolah tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru dengan motivasi sebagai mediasi. Lokasi penelitian akan dilakukan pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Olahraga Provinsi Riau. Pada hakikatnya jaminan mutu pendidikan adalah agenda utama dan senantiasa menjadi tugas yang paling penting. Walaupun demikian, mutu bagi sebagian orang masih dianggap sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka teki, membingungkan, dan sulit untuk diukur. Mutu memiliki persepsi yang berbeda-beda, di sesuaikan dengan pandangan masing-masing orang. Umar dan Ismail (2017), permasalahan mutu selalu berimplikasi pada nilai jual suatu lembaga pendidikan. Prestasi dan prestise lembaga menjadi sangat bergantung pada kualitas pembelajaran, sarana dan prasarana, fasilitas pendukung, guru dan siswa, serta hasil pembelajaran. Semakin bermutu lulusan yang dihasilkan maka nilai jual dan ketertarikan untuk masuk ke lembaga pendidikan tersebut semakin meningkat.

Lebih lanjut pemilihan SMAN Olahraga Provinsi Riau, dilakukan

berdasarkan beberapa data bahwa selama 10 tahun terakhir sejak tahun 2010 hingga 2020, hanya di tahun 2015 SMA Negeri Olahraga Provinsi Riau memenuhi targetnya yaitu meraih medali emas pada pertandingan *Inter High School Basketball Tournament Politeknik Caltex Riau*. Sembilan tahun lainnya, target tidak pernah terpenuhi. Seperti yang terjadi tahun 2019, SMAN Olahraga Provinsi Riau menargetkan meraih juara Nasional dan Pra-PON *Aeromodelling* di Jawa Barat. Untuk itu mereka harus meraih juara pertama, kedua atau ketiga untuk lolos pada Pekan Olahraga Nasional (PON) 2020. Namun yang terjadi siswa dari SMAN Olahraga Provinsi Riau hanya mampu meraih ranking ke lima, sehingga secara otomatis tidak lolos untuk mengikuti PON di Papua.

Berdasarkan fenomena, *research gap* dan hasil penelitian sebelumnya yang sudah dipaparkan di atas, penulis akan mengambil judul penelitian Efek Mediasi Motivasi Pada Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada SMAN Olahraga Provinsi Riau).

Atas dasar uraian dalam pendahuluan di atas maka rumusan masalah yang dapat diambil adalah 1) apakah gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau? 2) apakah motivasi mampu menjadi mediasi pada hubungan pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau?

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau; 2) untuk mengetahui apakah motivasi mampu menjadi mediasi pada hubungan pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau.

Kepemimpinan selalu menjadi masalah penting karena organisasi dan

perusahaan secara permanen berada dalam perjuangan terus-menerus untuk semakin kompetitif. Kepemimpinan adalah fungsi penting manajemen yang membantu memaksimalkan efisiensi dan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan telah dideskripsikan dalam hal posisi, kepribadian, tanggung jawab, proses pengaruh; instrumen untuk mencapai tujuan, perilaku (Limsila & Ogunlana, 2007 dalam (Keskes, Sallan, Simo, & Fernandez, 2018). Sebagian besar definisi memiliki tema umum mengarahkan kelompok ke tujuan. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai hubungan antara individu dan kelompok yang dibangun di sekitar minat seseorang di mana kelompok berperilaku dengan cara yang diarahkan atau ditentukan oleh pemimpin (Shastri, Mishra, & Sinha, 2013).

Kepemimpinan transformasional telah dianggap sebagai topik yang paling menonjol dalam penelitian dan teori-teori kepemimpinan (Bass, 1998; Pawar & Eastman, 1997 dalam Keskes et al., 2018). Lebih lanjut Burns (1978) dalam (Keskes et al., 2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses mengejar tujuan kolektif melalui saling memanfaatkan basis motif pemimpin dan pengikut terhadap pencapaian perubahan yang dimaksud. Sedangkan kepemimpinan transaksional merupakan seorang pemimpin yang berperilaku mengarahkan dan mendorong para anggota organisasinya kepada tujuan organisasi dengan menentukan persyaratan fungsi dan tugas. Pemimpin dengan gaya transaksional ini lebih menekankan pemberian penghargaan kepada para anggota organisasinya dalam pencapaian tugas-tugas dan berharap mereka menjaga perilakunya sesuai yang ditetapkan. Bass (1985) dalam Walter (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional pada prosesnya menekankan pada negosiasi, lebih berfokus pada kompromi, rekayasa, dan pengendalian. Pemimpin transaksional ini dianggap lebih

konservatif dibanding gaya kepemimpinan lainnya.

Menurut Burns (1978) dalam Keskes et al., (2018), perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah apa yang ditawarkan pemimpin dan pengikut satu sama lain. Kepemimpinan transaksional terjadi ketika seseorang mengambil inisiatif dalam melakukan kontak dengan orang lain untuk tujuan pertukaran hal-hal yang berharga. Kedua belah pihak mengakui hubungan kekuasaan yang lain dan bersama-sama mereka terus mengejar tujuan masing-masing. Orang-orang tidak terikat bersama oleh tujuan yang sama-sama serupa.

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat satu sama lain dan mereka menambah tingkat motivasi dan moralitas mereka. Basis daya, dalam hal ini, saling mendukung tujuan bersama. Bentuk kepemimpinan yang terakhir ini berupaya untuk “meningkatkan level perilaku manusia dan aspirasi etis dari pemimpin dan pimpinan, dan dengan demikian ia memiliki efek transformasi pada keduanya” (Burns, 1978 dalam Keskes et al., 2018). Pandangan Burns adalah bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transaksional yang lebih efektif. Daya tarik dari kepemimpinan transaksional adalah untuk kepentingan yang lebih egois. Seruan pada nilai-nilai sosial karenanya mendorong orang untuk berkolaborasi, daripada bekerja sebagai individu (dan berpotensi bersaing satu sama lain). Dia juga memandang kepemimpinan transformasional sebagai proses yang berkelanjutan daripada pertukaran diskrit dari pendekatan transaksional.

Para peneliti juga berpendapat bahwa komitmen organisasional mencerminkan suatu “*multidimensional psychological attachment*” dari individu kepada organisasi. Komitmen organisasional mempunyai dua dimensi dasar: a) *it characterizes the employee's relationship*

in the organization; b) it has implication for the decision to continue or stop membership in the organizational (Ugboro dan Obeng dalam Palmerston, 2017). Luthans (2006) dalam Robbins & Judge, (2014) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Mowday, Porter dan Streers dalam Palmerston, 2017) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memperlihatkan ciri-ciri, yaitu menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi; mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya; dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Shadur et al., (2004) dalam Santris, (2019) memberikan pengertian bahwa pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja, yaitu: *organizational commitement was defined as the strength of on individual's identification with and involvement in a particular organization*. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

Meyer et al., (1990) dalam Palmerston, (2017) menjelaskan ada tiga elemen dalam komitmen organisasi. Pertama, merupakan suatu keterikatan

yang hangat antara seorang individu dengan organisasinya. Kedua, komitmen terjadi karena apabila keluar dari organisasi akan memunculkan biaya. Ketiga, menjadi suatu keharusan bagi seorang individu untuk selalu berada di organisasi. Berpedoman pada informasi tersebut, selanjutnya Meyer & Allen dalam Herscovitch & Meyer (2002) mengungkapkan tiga indikator dari komitmen organisasi, berikut uraiannya:

- a. Afektif, memperlihatkan adanya keterikatan baik secara fisik maupun psikologis untuk mengenalkan diri dengan organisasi. Seorang individu menggambarkan komitmen afektif bila ia berpendapat bahwa organisasinya adalah yang paling baik dan ia menjadikannya sebagai bagian dari konsep diri pribadi. Munculnya komitmen afektif ini didasarkan pada sifat diri pribadi karyawan, lingkungan kerja, dan masa lalu karyawan selama bekerja. Komitmen afektif merupakan suatu kondisi afektif atau emosional pada suatu organisasi yang diidentifikasi dari kekuatan individu melibatkan dirinya dalam organisasi dan merasa nyaman di dalamnya.
- b. Kontinuitas, dimana seorang karyawan merasa bahwa akan sulit untuk mendapatkan situasi seimbang jika berada di luar organisasi, sehingga untuk tetap di dalam organisasi menjadi keputusan yang paling sempurna. Umur dan lamanya bekerja menjadi faktor utama yang mempengaruhi komitmen kontinuitas tersebut. Sehingga komitmen kontinuitas didefinisikan sebagai keterlibatan yang konstan dalam melakukan suatu kegiatan berpedoman terhadap pengakuan sebuah organisasi pada dirinya.
- c. Normative. Komitmen normatif ini muncul akibat pengalaman masa lalu yang menumbuhkan suatu keharusan untuk memberikan loyalitas penuh terhadap pemberi kerja. Hal itu

dimungkinkan karena adanya kompensasi yang diberikan organisasi sehingga seseorang menjadi wajib untuk memberi balasan.

Bisa dikatakan teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri setiap manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.
2. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: yaitu dorongan untuk menjadi seseorang/ sesuatu sesuai dengan ambisinya, yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Selanjutnya Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai dengan Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Menurut Robbins & Judge, (2014) Teori X adalah asumsi bahwa karyawan tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa agar berprestasi. Sedangkan Teori Y adalah asumsi bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahan-diri. Setelah mengkaji cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi

tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya ke para bawahan.

Teori dua faktor yang juga dikenal sebagai teori motivasi Herzberg atau teori hygiene-motivator. Teori ini dikembangkan oleh Frederick Irving Herzberg (1923-2000), seorang psikolog asal Amerika Serikat. Ia dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi (Robbins & Judge, 2014). Frederick Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Dengan kata lain kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan satu sama lain. Faktor-faktor tertentu di tempat kerja tersebut oleh Frederick Herzberg diidentifikasi sebagai hygiene factors (faktor kesehatan) dan motivation factors (faktor pemuas).

Seperti yang dikutip Lee & Kuo, (2019) McClelland (1971:46) mendefinisikan kinerja sebagai cerminan dari keseluruhan cara seseorang dalam menetapkan tujuan prestasinya. Seorang guru yang baik bekerja dengan perencanaan-perencanaan yang matang sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai. Perbedaan Kinerja antara seseorang dengan yang lain dalam suatu situasi kerja karena perbedaan karakteristik dari individu.

Menurut Prawirosentono dalam Nurjanah et al., (2020), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a. Efektivitas dan Efisiensi.

Hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab.

Organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah dedelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

c. Disiplin.

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk.

d. Inisiatif.

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Dalam hal ini adalah kompetensi yang sangat diperlukan bagi guru seperti yang di amanatkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

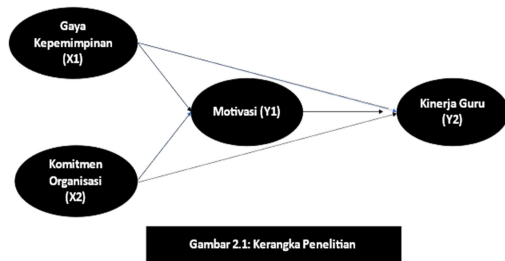
Penguasaan dan penerapan kompetensi sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik, dan

pelaksanaan tugas tambahan yang relevan yang sesuai dengan fungsi sekolah/madrasah. Untuk itu, perlu dikembangkan sistem penilaian kinerja guru sistem penilaian kinerja guru adalah sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik. Ini merupakan bentuk penilaian yang sangat penting untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk akuntabilitas sekolah.

Menurut LAN-RI (1999:7) menyatakan bahwa pengukuran kinerja, terdiri dari:

1. Masukan (*inputs*). Berkaitan dengan jumlah dana yang dibutuhkan, jumlah pegawai yang dibutuhkan, dan jumlah waktu yang ada.
2. Keluaran (*outputs*). Berkaitan dengan jumlah produk atau jasa yang dihasilkan, ketepatan dalam memproduksi barang atau jasa.
3. Hasil (*outcomes*). Berkaitan dengan tingkat kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, dan produktivitas para pegawai.
4. Manfaat (*benefits*). Berkaitan dengan tingkat kepuasan masyarakat, dan tingkat partisipasi masyarakat.
5. Dampak (*impacts*). Berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pendapatan masyarakat.

Sementara itu menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru terdapat 4 (empat) kompetensi yang harus dimiliki guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional dengan 14 (empat belas) sub kompetensi sebagaimana yang telah dirumuskan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Hipotesa:

1. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau.
2. Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau.
3. Motivasi memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau.
4. Motivasi memediasi hubungan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau.

METODE

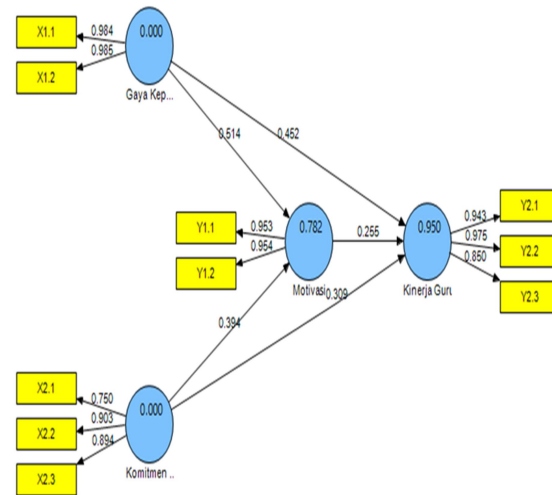
Gaya kepemimpinan, menggunakan indikator yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Komitmen organisasi dari Mowday, 2000; Matis & Jacson, 2000; Meyer & Allen, 2007) sebagai variabel mediasi dengan dimensi *affective commitmen*, *continuence commitmen*, dan *normative commitmen*.

Motivasi (Y1) dari Herzberg dengan dua indikator yaitu faktor *hygienis/extrinsic* dan *motivation/intrinsic*. Kinerja guru diukur berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru terdapat 4 (empat) kompetensi yang harus dimiliki guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional dengan 14 (empat belas) sub kompetensi sebagaimana yang telah dirumuskan oleh

Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Populasi sekaligus menjadi sampel adalah seluruh guru di SMAN Olahraga yang berjumlah 39 orang. Data diolah menggunakan SEM-PLS dengan software smartPLS2.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Diagram Jalur

Tabel 1. Hasil pengujian signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Gaya Kepemimpinan	Motivasi	0.514	0.142	3.613
Gaya Kepemimpinan	Kinerja Guru	0.452	0.049	9.210
Komitmen Organisasi	Motivasi	0.394	0.132	2.994
Komitmen Organisasi	Kinerja Guru	0.309	0.049	6.256
Motivasi	Kinerja Guru	0.255	0.048	5.339

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi. Hasil pengujian terhadap motivasi yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi adalah sebesar 3.613. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96, menunjukkan bahwa terdapat

- pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru adalah sebesar 9.210. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96, maka bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.
 3. Hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara komitmen organisasi terhadap motivasi adalah sebesar 2.994. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96, maka terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap motivasi.
 4. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja guru adalah sebesar 6.256. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96, maka terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru.
 5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru. Hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara motivasi terhadap kinerja guru adalah sebesar 5.339. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96, maka terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja guru.

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	Standard Error	T Statistics
Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja Guru	0.131	0.044	2.992
Komitmen Organisasi	Motivasi	Kinerja Guru	0.101	0.039	2.612

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Gambar 3. Hasil pengujian *Indirect Effect*

1. Berdasarkan pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi diperoleh nilai T statistics sebesar 2.992. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96, sehingga terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi. Oleh karena itu motivasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.
2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi diperoleh nilai T statistics sebesar 2.612. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96, maka terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi. Oleh karena itu motivasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru.

Eksogen	Intervening	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Gaya Kepemimpinan		Motivasi	0.514	
Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja Guru	0.452	0.131
Komitmen Organisasi		Motivasi	0.394	
Komitmen Organisasi	Motivasi	Kinerja Guru	0.309	0.101
Motivasi		Kinerja Guru	0.255	

Gambar 4. Efek Model Langsung dan Tak Langsung

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah sebagai berikut :

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.514 X_1 + 0.394 X_2$$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien *direct effect* gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0.514 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti semakin efektif gaya

- kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan motivasi.
2. Koefisien *direct effect* komitmen organisasi terhadap motivasi sebesar 0.394 menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti semakin efektif komitmen organisasi maka cenderung dapat meningkatkan motivasi.

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0.452 X_1 + 0.309 X_2 + 0.255 Y_1$$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien *direct effect* gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru sebesar 0.452 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini berarti semakin efektif gaya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.
2. Koefisien *direct effect* komitmen organisasi terhadap kinerja guru sebesar 0.309 menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini berarti semakin efektif komitmen organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.
3. Koefisien *direct effect* motivasi terhadap kinerja guru sebesar 0.255 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.
4. Koefisien *indirect effect* gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi sebesar 0.131 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi yang disebabkan oleh semakin efektif gaya kepemimpinan, cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.

5. Koefisien *indirect effect* komitmen organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi sebesar 0.101 menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi yang disebabkan oleh semakin efektif komitmen organisasi, cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.

Eksogen	Endogen	Total Coefficient
Gaya Kepemimpinan	Motivasi	0.514
Komitmen Organisasi	Motivasi	0.394
Gaya Kepemimpinan	Kinerja Guru	0.583
Komitmen Organisasi	Kinerja Guru	0.410
Motivasi	Kinerja Guru	0.255

Gambar 5. Efek Dominan

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap motivasi adalah gaya kepemimpinan dengan total coefficient sebesar 0.514. Dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi. Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap kinerja guru adalah gaya kepemimpinan dengan total coefficient sebesar 0.583. Dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja guru.

a. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru SMAN Olahraga Provinsi Riau

Bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini berarti semakin efektif gaya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja guru. Temuan penelitian ini juga membuktikan bahwa coefficient terbesar terhadap kinerja guru adalah gaya kepemimpinan dengan nilai total sebesar 0.583. Sehingga gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling

berpengaruh atau memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja guru.

Dua indikator dari gaya kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini memiliki nilai yang hampir sama dalam membentuk variabelnya. Karena itu artinya bahwa dua indikator tersebut yaitu transformasional dan transaksional sama-sama digunakan oleh pemimpin di SMA Negeri Olahraga dalam mengelola sekolah tersebut. Dengan memadukan dua gaya tersebut cenderung akan semakin baik pula kinerja para gurunya. Bahkan hal tersebut bisa dilihat dari temuan penelitian bahwa dari variabel yang diteliti gaya kepemimpinanlah yang paling kuat mempengaruhi kinerja guru di SMA Negeri Olahraga. Penelitian ini mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya yaitu Biggerstaff, 2012; & Lee, 2019 yang menemukan bahwa guru yang menganggap perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebagai transformasional dan transaksional ditemukan lebih bertanggung jawab dan puas dengan pekerjaan mereka.

b. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Motivasi Guru SMAN Olahraga Provinsi Riau

Bahwa ditemukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti semakin efektif gaya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan motivasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki coefficient terbesar sehingga gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan merupakan yang terkuat dalam mempengaruhi motivasi kerja para guru di SMA Negeri Olahraga. Mengkombinasikan dua gaya kepemimpinan adalah hal yang paling memungkinkan mengingat bahwa dalam organisasi banyak sekali kejadian yang tidak diduga. Sehingga memang

dibutuhkan pemimpin yang memahami situasi sehingga mereka dapat menyesuaikan tindakan apa (gaya kepemimpinan) yang tepat saat peristiwa itu terjadi. Kapan seorang manager menerapkan gaya pembinaan dan kapan harus bertindak tegas. Penelitian ini sesuai dengan hasil temuan terdahulu yaitu Palmerston, 2016; Aydin, Sarier, & Uysal, 2013; Eyal & Roth, 2011; Korkmaz, 2007; Negussie & Demissie 2013; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006; Okçu, 2014 bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi guru.

c. Motivasi Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru di SMAN Olahraga Provinsi Riau

Bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi yang disebabkan oleh semakin efektif gaya kepemimpinan, cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.

Keseimbangan dua indikator motivasi yaitu intrinsik dan ekstrinsik yang diperkuat dengan gaya kepemimpinan kombinasi antara transformasional dan transaksional akan meningkatkan kinerja para guru di SMA Negeri Olahraga.

d. Motivasi Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru di SMAN Olahraga Provinsi

Bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi yang disebabkan oleh semakin efektif komitmen organisasi, cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.

Temuan penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi yang diperkuat oleh komitmen organisasi juga akan meningkatkan kinerja para guru di SMA Negeri Olahraga. Keinginan untuk selalu tetap berada di organisasi dan tentunya juga berusaha menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang dianut organisasi adalah bentuk dari tingginya komitmen para guru tersebut sehingga menyebabkan

dorongan utk terus meningkatkan kesukaannya pada pekerjaan sehingga semua itu akan meningkatkan kinerja mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berikut kesimpulan dari penelitian ini:

1. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau.
2. Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau.
3. Motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau.
4. Motivasi memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMAN Olahraga Provinsi Riau.

Adapun saran yang dapat disampaikan diantaranya:

1. Untuk para pembuat keputusan dan pimpinan di SMAN Olahraga Provinsi

Riau, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan kinerja guru sehingga sekolah tersebut akan lebih mampu berprestasi. Terutama dalam menentukan gaya kepemimpinan seperti apa yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja para gurunya. Termasuk dalam meningkatkan komitmen mereka.

2. Untuk kepentingan akademik, penelitian ini dapat memperkuat temuan penelitian-penelitian sebelumnya tentang gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja guru.
3. Limitasi penelitian ini adalah bahwa populasi hanya diambil dari satu sekolah SMK (sekolah menengah kejuruan) sehingga hasilnya masih belum bisa menghasilkan generalisasi. Sehingga sebaiknya peneliti selanjutnya menambah populasi yang lebih luas.

REFERENSI

- Ahmadiansah, R. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga. *Interdisciplinary Journal of Communication*, 1(2), 223–236.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York, NY.
- Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do Transformational Leaders Transform Organizations? A Study of the Relationship between Leadership and Entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211–235. <https://doi.org/10.1080/15700760490503715>
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/09578231111129055>
- Grissom, J. A., Kalogrides, D., & Loeb, S. (2015). Using Student Test Scores to Measure Principal Performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 37(1), 3–28. <https://doi.org/10.3102/0162373714523831>
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of*

- Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Lee, Y.-D., & Kuo, C.-T. (2019). Principals' Transformational Leadership and Teachers' Work Motivation: Evidence From Elementary Schools in Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 11(3), 90–113. Retrieved from <http://www.ijoi-online.org/>
- Mayowa-Adebara O. (2018). The Influence of Leadership Style, Organizational Justice and Human Capital Development on Employee Commitment in University Libraries in South-West, Nigeria. *Library Philoshopy and Practice Journal (e-Journal)*, 1–42.
- Munir, F., & Khalil, U. (2016). Secondary school teachers' perceptions of their principals' leadership behaviors and their academic performance at secondary school level. *Bulletin of Education and Research*, 38(1), 41–55.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Palmerston, M. J. (2017). *Understanding how principals' leadership styles influence teacher motivation*. 78(2-A(E)), No Pagination Specified-No Pagination Specified.
- Riesminingsih. (2013). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru SMA Yadika 3 Karang Tengah. *Jurnal MIX*, III(3), 263–271.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essential of Organizational Behavior 12th edition*.
- Santri, R. P. (2016). HUBUNGAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU SD NEGERI DI KOTA LUBUKLINGGAU Ria. *Manajer Pendidikan*, 10(03), 295.
- Santris, B. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening pada SMA Sutomo 1 Medan. *Journal of Accounting & Management Innovation*, 3(2), 91–116.
- Schleicher, A. (Ed.). (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century*. <https://doi.org/10.1787/9789264174559-en>
- Shastri, R. K., Mishra, K. S., & Sinha, A. (2013). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *Global Journal of Business Management*, 7(4), 1–8.
- Hardman, K.B. (2011). *Scholar Commons Teacher' s Perception of their Principal' s Leadership Style and the Effects on Student Achievement in Improving and non-improving schools Scholar Commons Citation*. (January).
- Zein, A. K. A., & Hadijah, H. S. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Smk Pasundan 1 Cimahi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 3(2), 59. <https://doi.org/10.17509/jpm.v3i2.11765>