

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Generasi Z Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Oktarina Tissia Kristi, Maisyaroh Maisyaroh, Sunarni Sunarni, Ahmad Nurabadi, Aan Fardani Ubaidillah,
Bambang Budi Wiyono
Universitas Negeri Malang
Jl Semaran No 5, Malang, Jawa Timur
Correspondence: oktarina.tissia.2501328@students.um.ac.id

Abstract: This study aims to analyze the influence of school leadership style and organizational culture on the performance of Generation Z teachers at SD Kalam Kudus Indonesia, utilizing organizational commitment as an intervening variable. In the rapidly changing educational landscape, understanding the specific factors that motivate Generation Z teachers is critical, given their distinct characteristics in learning and workplace interaction. The research employed a quantitative methodology using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) analyzed via SmartPLS software. Data were gathered through Likert-scale questionnaires distributed to Generation Z teachers using purposive sampling techniques. The findings reveal that organizational culture exerts a highly significant and positive direct influence on teacher performance (p-value 0.000; path coefficient 0.931). Interestingly, the leadership style of the school principal was found to have no statistically significant direct impact on teacher performance (p-value 0.419). Instead, leadership style possesses a notable indirect effect through the mediation of organizational commitment. Additionally, organizational culture significantly enhances teachers' commitment to the school. These results highlight that organizational commitment functions as a vital intervening variable that bridges the gap between the organizational environment and individual performance. The study concludes that to optimize the performance of Generation Z teachers, school leaders must prioritize cultivating a supportive culture that values collaboration, transparency, and innovation. Strategic recommendations include increasing teacher involvement in decision-making and providing robust professional development support to strengthen emotional bonds and professional engagement. This research provides valuable insights for educational administration, particularly in managing the unique dynamics of younger teacher cohorts within primary education in Indonesia.

Keywords: leadership style, organizational culture, organizational commitment, teacher performance, Generation Z.

Abstrak: Di tengah dinamika dunia pendidikan yang terus berkembang, kinerja guru menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Generasi Z di SD Kalam Kudus Indonesia, dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Fenomena ini menjadi sangat krusial untuk diteliti karena karakteristik unik guru Generasi Z dalam berinteraksi dan bekerja menuntut penyesuaian gaya kepemimpinan serta budaya kerja yang lebih adaptif dan inovatif. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif melalui *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert yang disebarluaskan kepada guru Generasi Z menggunakan teknik *purposive sampling* yang mencakup wilayah kota metropolitan, kota menengah, hingga kota kecil. Instrumen penelitian dirancang untuk mengukur lima variabel utama, termasuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki

pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat terhadap kinerja guru (path coefficient 0,931; p-value 0,000). Sebaliknya, gaya kepemimpinan kepala sekolah ditemukan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru (p-value 0,419), namun memiliki pengaruh yang kuat dalam membangun komitmen organisasi guru (path coefficient 0,593). Temuan ini menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator penting yang memperkuat hubungan antara faktor organisasi dengan efektivitas kerja individu. Simpulan penelitian menekankan bahwa untuk mengoptimalkan kinerja guru Generasi Z, kepala sekolah harus memprioritaskan pengembangan budaya sekolah yang inklusif, kolaboratif, dan transparan. Saran strategis mencakup peningkatan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan serta pemberian dukungan bagi pengembangan profesional berkelanjutan guna memperkuat ikatan emosional guru dengan sekolah. Penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah bagi manajemen pendidikan dalam menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia lintas generasi di Indonesia.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja guru, Generasi Z.

Di tengah perkembangan dunia pendidikan yang semakin dinamis, kinerja guru menjadi salah satu faktor penentu utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru tidak hanya terbatas pada keterampilan dan pengetahuan mereka, tetapi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi di sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen dan kinerja guru (Bowe & Yuliana, 2025). Di sisi lain, budaya organisasi di sekolah yang positif dapat memperkuat kolaborasi antar guru dan menciptakan iklim kerja yang kondusif (Shohib et al., 2024).

Guru Generasi Z, yang kini menjadi bagian penting dalam dunia pendidikan, menghadirkan tantangan baru bagi kepala sekolah. Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya, terutama dalam hal cara belajar dan berinteraksi di tempat kerja. Pemimpin sekolah perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada agar dapat memotivasi dan mendukung kinerja guru Generasi Z (Ng & Feldman, 2014). Oleh karena itu, memahami hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kinerja guru Generasi Z menjadi sangat penting dalam konteks pendidikan saat ini.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru telah banyak dilakukan, dengan fokus pada kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru (Wang, 2024). Gaya kepemimpinan transformasional dikenal dapat menginspirasi guru untuk bekerja lebih baik, mencapai tujuan bersama, dan menciptakan iklim kerja yang positif (Bowe & Yuliana, 2025). Selain itu, budaya organisasi yang mendukung, seperti yang dijelaskan oleh Ismail et al. (2021), berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi, yang kemudian berdampak pada kinerja guru.

Namun, meskipun banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja guru, penelitian yang secara spesifik meneliti pengaruhnya terhadap kinerja guru Generasi Z masih sangat terbatas. Penelitian oleh Bowe & Yuliana (2025) dan Shohib et al. (2024) membahas pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, namun tidak banyak yang meneliti secara langsung bagaimana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru Generasi Z, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Artikel ini menawarkan kebaruan ilmiah dengan mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Generasi Z melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di SD Kalam Kudus Indonesia, yang masih sangat jarang dijadikan objek penelitian, terutama dalam konteks pengelolaan guru Generasi Z di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Generasi Z melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hubungan kompleks antara variabel yang ada, serta memungkinkan analisis model yang melibatkan variabel laten dan observasi yang bersifat multi-indikator (Hair et al., 2017).

Subjek dalam penelitian ini adalah guru Generasi Z yang mengajar di SD Kalam Kudus Indonesia dengan teknik *purposive sampling* dimana peneliti mengambil sampel responden dari guru di kota metropolitan, kota menengah dan kota kecil. Pemilihan subjek ini didasarkan pada relevansi guru Generasi Z yang memiliki karakteristik khusus dalam konteks dunia pendidikan saat ini.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang mengukur lima variabel utama: gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja guru, dan komitmen afektif. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang dikembangkan dari kajian literatur terdahulu (Northouse, 2016; Schein & Schein, 2017; Meyer & Allen, 2016; Pradhan & Jena, 2017). Kuesioner ini terdiri dari pernyataan-pernyataan yang menilai masing-masing variabel dengan menggunakan skala Likert 1-5.

Pengumpulan data dilakukan melalui survei kepada guru Generasi Z yang mengajar di SD Kalam Kudus Indonesia. Kuesioner disebarkan secara langsung kepada guru dengan instruksi yang jelas mengenai pengisian kuesioner. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan Smart PLS untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

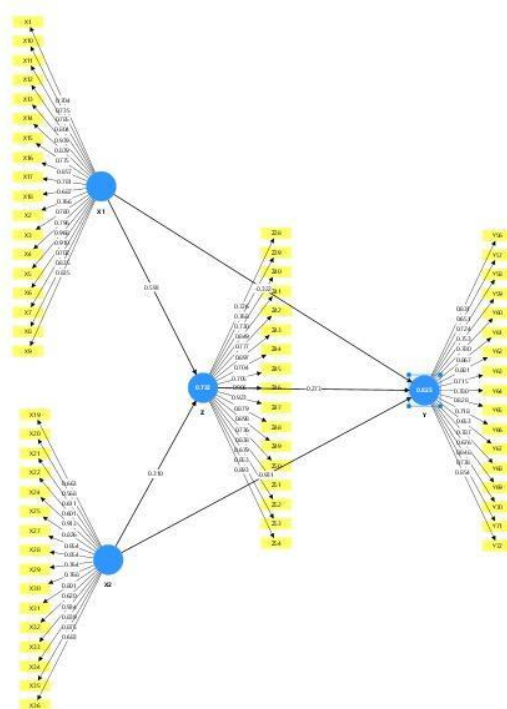
Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Smart PLS dengan tujuan untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja guru. Analisis dilakukan untuk menguji hipotesis utama serta untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel. Hasil analisis Smart PLS meliputi pengujian path coefficients, T-statistics, R-square, dan P-values untuk menentukan signifikansi dan kekuatan hubungan antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru Generasi Z di SD Kalam

Kudus Indonesia. Berdasarkan hasil analisis Smart PLS, berikut adalah temuan utama dari penelitian ini yang berkaitan dengan hipotesis yang diajukan:



Gambar 1. Hasil Penelitian Terhadap Guru SD Kristen Kalam Kudus Menggunakan Smart PLS 4
 Sumber: Analisa Peneliti, 2026

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	-0.160	-0.158	0.198	0.807	0.419
X1 -> Z	0.593	0.718	0.383	1.548	0.122
X2 -> Y	1.016	1.033	0.183	5.549	0.000
X2 -> Z	0.310	0.205	0.417	0.742	0.458
Z -> Y	0.273	0.242	0.251	1.088	0.277

Gambar 2. Total Effect untuk menguji pengaruh antar variabel dalam model penelitian di SD Kristen Kalam Kudus
 Sumber: Analisa Peneliti, 2026

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	-0.322	-0.362	0.283	1.136	0.256
X1 -> Z	0.593	0.718	0.383	1.548	0.122
X2 -> Y	0.931	1.017	0.239	3.900	0.000
X2 -> Z	0.310	0.205	0.417	0.742	0.458
Z -> Y	0.273	0.242	0.251	1.088	0.277

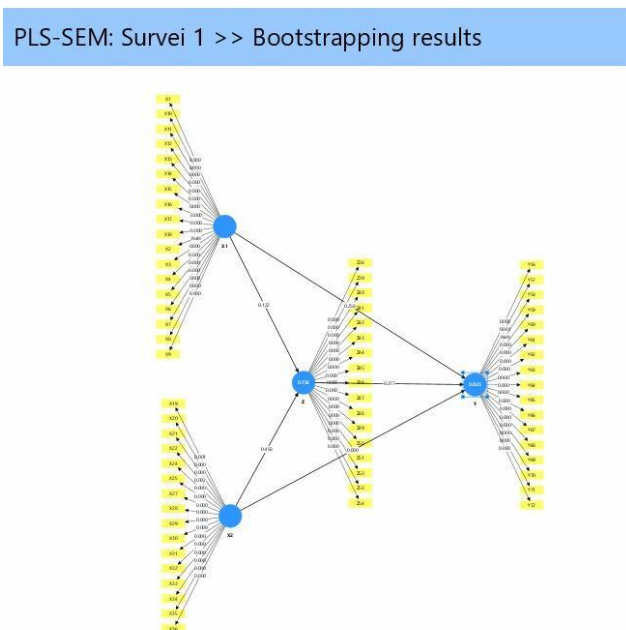
Gambar 3. Hasil Analisis Path Coefficients untuk mengukur kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian di SD Kristen Kalam Kudus
 Sumber: Analisa Peneliti, 2026

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	0.162	0.204	0.278	0.582	0.560
X2 -> Y	0.084	0.016	0.180	0.470	0.638

Gambar 4. Hasil Analisis Total Indirect Effects untuk mengukur efek tidak langsung antar variabel dalam model penelitian di SD Kristen Kalam Kudus
 Sumber: Analisa Peneliti, 2026

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Y	0.825	0.794
Z	0.732	0.702

Gambar 5. Nilai R-square dan R-square Adjusted Untuk Dua Variabel Y dan Z di SD Kristen Kalam Kudus
 Sumber: Analisa Peneliti, 2026



Gambar 6. Hasil Bootstrapping Pada Analisis PLS-SEM yang Menggambarkan Hubungan Antar Variabel Dalam Model Penelitian Termasuk Nilai Koefisien Jalur Antara Variabel di SD Kristen Kalam Kudus
 Sumber: Analisa Peneliti, 2026

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil analisis gambar 2: *Total Effects*, gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1) memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja guru (Y) dengan nilai p-value sebesar 0,419 (di atas ambang batas 0,05) dan koefisien jalur sebesar -0,160. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan atau variasi dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak secara langsung memberikan dampak yang nyata atau berarti terhadap fluktuasi kinerja guru generasi Z dalam model penelitian ini.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Komitmen Organisasi Guru (Z)

Pada gambar 2 dan 3, gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1) ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru (Z) dengan koefisien jalur sebesar 0,593, namun secara statistik pengaruh ini dinyatakan tidak signifikan karena memiliki nilai p-value sebesar 0,122. Meskipun arah hubungannya positif, data menunjukkan bahwa kepemimpinan belum menjadi faktor penentu yang kuat dalam membentuk komitmen organisasi guru generasi Z pada tingkat kepercayaan 95%.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru (Y)

Pada gambar 3, budaya organisasi (X2) terbukti memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja guru (Y) dengan nilai p-value sebesar 0,000 dan koefisien jalur yang sangat kuat sebesar 0,931. Hasil ini menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor pendorong utama yang paling dominan di sekolah tersebut, di mana semakin baik budaya kerja yang diterapkan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru yang sangat nyata.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Guru (Z)

Pada gambar 3, analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Z) dengan koefisien 0,310, tetapi pengaruh ini tidak signifikan secara statistik dengan nilai p-value sebesar 0,458. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi guru mengenai budaya organisasi yang ada saat ini belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperkuat ikatan komitmen mereka terhadap sekolah.

Peran Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Dalam model ini, komitmen organisasi (Z) tidak berperan secara signifikan sebagai variabel intervening (pemediasi) dalam menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan maupun budaya organisasi terhadap kinerja guru, mengingat nilai p-value pada gambar 4: *Total Indirect Effects* masing-masing adalah 0,560 dan 0,638. Selain itu, pengaruh langsung komitmen (Z) terhadap kinerja (Y) juga tidak signifikan (p-value 0,277), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen tidak memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel utama secara statistik dalam data ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara teoritis diposisikan sebagai determinan utama dalam menggerakkan produktivitas organisasi pendidikan. Namun, literatur terkini menunjukkan adanya pergeseran mekanisme pengaruh ini, terutama pada tenaga pendidik Generasi Z. Menurut Doan dan Wu (2026), kepemimpinan seringkali tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja akhir, melainkan bekerja melalui model dua tahap (*two-step model*) di mana kepemimpinan terlebih dahulu memengaruhi

hasil pembelajaran internal seperti motivasi, modal psikologis, dan inovasi sebelum bertransformasi menjadi kinerja nyata. Hal ini selaras dengan temuan Tuerah dkk. (2024) yang mencatat bahwa cukup banyak studi yang menunjukkan hubungan tidak signifikan antara kepemimpinan situasional dan kinerja jika tidak dibarengi dengan kesiapan mental bawahan.

Karakteristik Generasi Z yang mengutamakan otonomi dan umpan balik cepat menuntut gaya kepemimpinan yang lebih bersifat transformatif dan digital. Kausar dkk. (2025) menegaskan bahwa di era digitalisasi pendidikan, seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan manajerial tradisional, tetapi harus memiliki kompetensi digital (*Digital Competence*) dan kepemimpinan visioner untuk dapat mendorong inovasi di sekolah. Jika kepala sekolah gagal mengintegrasikan teknologi dan visi masa depan yang relevan dengan karakteristik Gen Z, maka pengaruh kepemimpinannya terhadap efektivitas kerja guru akan cenderung melemah atau bahkan menjadi tidak signifikan.

Secara kritis, ketidaksignifikanan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja guru dalam beberapa konteks dapat dijelaskan melalui teori *Goal Setting*. Anggara dkk. (2025) berpendapat bahwa kepemimpinan yang kuat harus dibarengi dengan kemampuan manajemen organisasi yang mampu menetapkan tujuan secara partisipatif. Tanpa adanya keterlibatan guru dalam penetapan target, gaya kepemimpinan instruksional saja tidak akan mampu mendongkrak kinerja secara substansial. Oleh karena itu, kepala sekolah bagi Generasi Z perlu memposisikan diri lebih sebagai mentor dan *role model* daripada sekadar pembuat keputusan administratif.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Komitmen Organisasi Guru

Hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi pada guru Generasi Z memiliki dinamika psikologis yang kompleks. Simatupang dkk. (2026) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi guru di Indonesia karena pemimpin jenis ini mampu memenuhi ekspektasi Gen Z akan transparansi dan rasa dihargai. Pemimpin yang menunjukkan perhatian individual (*individualized consideration*) secara nyata dapat membangun ikatan emosional yang kuat, yang merupakan inti dari komitmen afektif individu terhadap instansi pendidikan.

Namun demikian, efektivitas kepemimpinan dalam membangun komitmen seringkali terhambat oleh inkonsistensi praktik di lapangan. Taimin dan Kim (2025) menyoroti adanya kesenjangan antara persepsi guru mengenai kepemimpinan instruksional yang tinggi dengan tingkat komitmen organisasi yang bervariasi, yang mengindikasikan adanya pengaruh faktor generasional dan kontekstual. Bagi guru muda, kepercayaan terhadap pemimpin (*trust in leader*) merupakan prasyarat mutlak; jika kepercayaan ini rendah, maka upaya kepemimpinan apa pun tidak akan mampu meningkatkan loyalitas guru secara signifikan.

Lebih lanjut, peran kepemimpinan dalam membentuk komitmen juga sangat bergantung pada dukungan sumber daya di tempat kerja. Berdasarkan *Job-Demand Resource Theory*, kepemimpinan diakui sebagai sumber daya yang merangsang sikap positif bawahan. Soelistya dan Selamat (2024) menegaskan bahwa pemimpin yang transformatif tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga memberikan optimisme

akademik yang secara tidak langsung memperkuat keterikatan profesional guru terhadap sekolah. Oleh karena itu, kegagalan kepemimpinan dalam memengaruhi komitmen seringkali disebabkan oleh kurangnya dukungan emosional dan pengembangan karier yang diharapkan oleh talenta muda.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Budaya organisasi seringkali muncul sebagai faktor yang jauh lebih dominan dibandingkan figur kepemimpinan dalam menentukan kinerja guru Generasi Z. Sujanto dkk. (2025) menyimpulkan bahwa bagi generasi terbaru, lingkungan kerja yang mendukung dan transparansi jauh lebih berharga daripada gaya kepemimpinan atasan secara individu. Budaya yang mengedepankan keamanan psikologis, kolaborasi, dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan terbukti menjadi mesin penggerak utama bagi produktivitas dan keterlibatan guru di sekolah.

Meskipun demikian, terdapat tantangan besar dalam internalisasi nilai-nilai budaya tersebut. Anggara dkk. (2025) memberikan argumen kritis bahwa budaya organisasi yang hanya bersifat normatif dan tidak terintegrasi dalam praktik operasional harian tidak akan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Jika nilai-nilai budaya hanya menjadi slogan tanpa dukungan sistem evaluasi kinerja yang adil dan insentif yang proporsional, maka guru cenderung merasa budaya tersebut sebagai beban administratif tambahan.

Di sisi lain, budaya organisasi yang inovatif sangat krusial dalam menghadapi transformasi digital. Wasserbauer dan Saputra (2024) menegaskan bahwa budaya perusahaan secara positif memengaruhi kinerja adaptif karyawan Generasi Z, terutama dalam penguasaan teknologi informasi. Budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan memungkinkan guru untuk terus meningkatkan kompetensi pedagogisnya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas hasil belajar siswa secara keseluruhan. Kesuksesan peningkatan kinerja guru, oleh sebab itu, sangat bergantung pada sejauh mana sekolah mampu menciptakan atmosfer kerja yang sesuai dengan nilai-nilai profesionalisme modern.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Guru

Budaya organisasi bertindak sebagai perekat sosial yang menentukan tingkat retensi guru di sekolah. Oraibi dkk. (2025) menemukan bahwa rasa aman dalam bekerja (*job security*) yang tertanam dalam budaya organisasi merupakan faktor kunci yang meningkatkan komitmen afektif guru muda. Ketika guru merasakan adanya kesesuaian antara nilai pribadi mereka dengan nilai-nilai sekolah (*person-organization fit*), mereka akan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk bertahan dan berkontribusi secara maksimal bagi kemajuan lembaga.

Secara kritis, komitmen organisasi guru Generasi Z sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan dan dukungan manajerial di dalam budaya sekolah. Kuek dan Chen (2025) menjelaskan bahwa keadilan organisasi berfungsi sebagai "perisai" yang melindungi guru dari kelelahan emosional dan stres kerja, yang pada akhirnya akan memperkuat komitmen mereka. Budaya yang inklusif dan menghargai

keragaman serta keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) menjadi daya tarik utama bagi Gen Z dalam membangun loyalitas jangka panjang terhadap sekolah.

Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan hierarkis cenderung menurunkan tingkat komitmen tenaga pendidik muda. Puspitaningrum dkk. (2021) mencatat bahwa meskipun kepemimpinan memengaruhi komitmen, kekuatan budaya sekolah dalam membentuk identitas profesional guru seringkali menjadi faktor penentu apakah guru tersebut akan tetap setia atau cenderung melakukan *job hopping*. Oleh karena itu, pengembangan budaya sekolah yang partisipatif dan dinamis bukan lagi pilihan, melainkan keharusan strategis bagi manajemen sekolah untuk mempertahankan talenta-talenta pendidikan terbaik di masa depan.

Peran Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Penempatan komitmen organisasi sebagai variabel intervening didasarkan pada asumsi bahwa efektivitas faktor organisasi harus melalui proses internalisasi psikologis sebelum membuahkan hasil kerja. Deltia dkk. (2023) membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap profesionalisme guru dimediasi secara kuat oleh faktor internal seperti optimisme akademik dan komitmen. Guru yang memiliki keterikatan emosional tinggi tidak hanya bekerja berdasarkan tuntutan tugas, tetapi memiliki dorongan moral untuk melakukan inovasi demi kemajuan siswa.

Namun, peran mediasi komitmen tidak selalu konsisten dalam setiap model penelitian. Tanjung dkk. (2025) menemukan bahwa dalam konteks tertentu, komitmen organisasi berhasil memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja, namun tidak berhasil memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen merupakan mekanisme yang lebih efektif untuk mentransfer nilai-nilai lingkungan kerja daripada instruksi pemimpin yang bersifat searah. Fenomena ini sering ditemukan pada Generasi Z yang lebih loyal pada sistem dan nilai kerja daripada pada individu pemimpin.

Secara kritis, kegagalan komitmen sebagai mediator dalam beberapa studi mungkin disebabkan oleh karakteristik pragmatis Generasi Z. Trisandri dan Iskandar (2024) mencatat bahwa motivasi dan komitmen memang berpengaruh pada kinerja, namun bagi generasi ini, komitmen yang tidak dibarengi dengan kepuasan kerja dan keseimbangan hidup tidak akan bertahan lama. Oleh karena itu, komitmen organisasi sebagai variabel antara harus dilihat sebagai bagian dari ekosistem yang lebih luas, di mana dukungan lingkungan kerja (*supportive work environment*) dan kejelasan peran (*role clarity*) menjadi fondasi utama sebelum seorang guru dapat memberikan komitmen dan kinerja terbaiknya.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor paling dominan yang berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja guru Generasi Z. Karakteristik guru muda yang mengutamakan lingkungan kerja transparan, kolaboratif, dan

inklusif membuat atmosfer sekolah menjadi pendorong produktivitas yang jauh lebih kuat dibandingkan otoritas formal pimpinan. Di sisi lain, gaya kepemimpinan kepala sekolah ditemukan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, melainkan lebih berperan sebagai "arsitek" yang membentuk fondasi budaya dan membangun kepercayaan.

Penelitian ini juga menegaskan peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara faktor organisasi dengan hasil kerja individu (Deltia dkk., 2023; Simatupang dkk., 2026). Meskipun komitmen afektif sangat krusial untuk menekan tingkat perputaran kerja (*turnover*), efektivitasnya dalam mendongkrak kinerja sangat bergantung pada adanya jaminan keamanan kerja dan pemenuhan makna dalam bekerja (*meaningful work*) bagi Generasi Z. Secara keseluruhan, keberhasilan manajemen pendidikan di era digital menuntut integrasi antara kepemimpinan visioner, budaya sekolah yang sehat, dan penguatan literasi digital untuk menciptakan ekosistem pengajaran yang efektif bagi talenta muda.

SARAN

Kepala sekolah disarankan untuk melakukan transformasi peran dari pengawas administratif menjadi mentor dan fasilitator otonomi. Fokus utama pimpinan harus dialihkan pada pembangunan keamanan psikologis (*psychological safety*) di dalam budaya sekolah, di mana guru Generasi Z merasa aman untuk berinovasi dan bereksperimen dengan teknologi baru tanpa takut akan kegagalan. Selain itu, kepala sekolah perlu memperkuat komunikasi horizontal dua arah untuk membangun tingkat kepercayaan yang menjadi fondasi loyalitas guru muda. Manajemen sekolah harus merancang strategi retensi yang terpersonalisasi, bukan kebijakan yang bersifat *one-size-fits-all*. Disarankan untuk memberikan apresiasi non-moneter secara rutin, menyediakan jalur pengembangan karier yang transparan, serta mengimplementasikan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Investasi pada infrastruktur digital dan pelatihan literasi AI yang berkelanjutan juga menjadi keharusan untuk membantu guru beradaptasi dengan tuntutan pendidikan modern.

Peneliti selanjutnya didorong untuk melakukan studi longitudinal guna melihat dinamika perubahan komitmen dan kinerja guru Generasi Z dalam jangka waktu yang lebih lama. Selain itu, disarankan untuk menguji variabel lain yang relevan seperti *technostress*, kecemasan terhadap AI, atau gaya kepemimpinan digital secara spesifik untuk memberikan gambaran yang lebih holistik. Penggunaan metode campuran (*mixed-methods*) juga sangat dianjurkan untuk mengeksplorasi persepsi subjektif dan pengalaman hidup guru Generasi Z di berbagai konteks wilayah pendidikan di Indonesia.

DAFTAR RUJUKAN

- Abu Nasra, M., & Arar, K. 2020. Leadership Style and Teacher Performance: Mediating Role of Occupational Perception. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 975–990.
- Anggara, S., Bagis, F., Endratno, H., & Haryanto, T. 2025. The influence of principal leadership, organizational culture, and teacher competence on teacher performance in junior high school in Purwokerto District. *Edunomika*, 9(3).
- Bowe, F. O., & Yuliana, L. (2025). The impact of transformational leadership, organizational culture, and

- OCB on teacher performance in Kanisius Elementary Schools. *International Journal of Interactive Technology and Education*, 3(51), 3407-3418.
- Chardonens, S. (2025). Adapting educational practices for Generation Z: Integrating metacognitive strategies and artificial intelligence. *Frontiers in Education*, 10, 1504726.
- Deltia, M., Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2023). The effect of transformational leadership on teacher professional commitment and the mediation role of teacher academic optimism. *Sains Organisasi*, 2(2), 69-79.
- Doan, H. H., & Wu, W. (2026). The impact of leadership styles on learning and work outcomes of Generation Z employees: A systematic literature review. *The Learning Organization: An International Journal*, 33(1), 110-128.
- Dutta, V., & Sahney, S. 2022. Relation of Principal Instructional Leadership, School Climate, Teacher Job Performance and Student Achievement. *Journal of Educational Administration*, 60(2), 239–257.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 1-15.
- Fadillah, M. K., et al. (2024). Leadership, organizational culture, work motivation, organizational commitment, and job satisfaction as determinants of teacher performance. *Fitrah Journal*, 5(1), 821-832.
- Hermanto, Y. B. (2024). Transformational leadership & quality of work life mediating organizational commitment on teacher outcomes. *ScienceDirect*. Retrieved from
- Kausar, S., Arif, M., & Sebgag, S. (2025). Transformational leadership and the challenges of educational digitalization: A systematic literature review (2020-2025). *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2), 312-332.
- Oraibi, B. M., Bawazir, A. A., & Emam, A. S. M. (2025). Keeping pace with the generations! Quantitative job insecurity and retention in Gen Z workers: The mediating roles of affective commitment and psychological empowerment. *International Review of Management and Marketing*, 15(1), 17-30.
- Puspitaningrum, E. D., Yusuf, A., & Yanto, H. (2021). Effect of principal leadership and teacher commitment on teacher performance through organizational culture. *Educational Management*, 10(2).
- Qalati, S. A., et al. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational commitment with OCB as intervening variable. *Journal of Organizational Behavior*, 48(3), 35-48.
- Qian, H., et al. 2024. Professional Learning Communities and Their Impact on Teacher Performance. *Teaching and Teacher Education*, 138, 104715.
- Rai, S. S., & Koodamara, N. K. (2025). How does trust in leader influences organizational commitment? A test of a moderated mediation model. *Acta Psychologica*, 257, 105092.
- Sariakin, S., Yeni, M., Usman, M. B., Mare, A. S., Munzir, M., & Saleh, M. (2025). Fostering a productive educational environment: The roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education*, 10, 1499064.
- Shohib, M., Suhariadi, F., & Agustina, T. S. (2024). The role of organizational commitment in collaborative leadership & teacher performance. *Jurnal Ilmiah UMM*, 12(1), 314-326.
- Simatupang, M., Anindita, R., & Respati, W. S. (2026). Transformational leadership and organizational commitment among Generation Z employees in Indonesia. *Jimps: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Psikologi*, 21 Februari 2026.
- Soelistya, D., & Selamat. (2024). The influence of transformational leadership style and compensation on teacher performance through organizational commitment as an intervening variable. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 16(2), 1115-1132.
- Sujanto, O. D., Sanjaya, D., Berisanto, D., & Rohman, A. (2025). Exploring Gen Z employee retention with authentic leadership style as a moderating factor. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 23043-23058.
- Surwiti, S., Widodo, W., et al. (2025). A meta-analysis of organizational culture and transformational leadership effects on teacher performance. *Journal of Organizational Behavior*, 56(1), 22-36.
- Syupriadin, S., Listyasari, W. D., Mayasari, L. I., & Kamaludin. (2026). Leadership and employee performance in digital transformation: A systematic review (2020-2025). *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 7(1), 359-379.

- Taimin, J., & Kim, N. G. (2025). A conceptual paper on the relationship between instructional leadership and teacher organisational commitment. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(7), 186-198.
- Tambunan, N., & Sudibjo, N. (2025). Pengaruh transformational leadership dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui job satisfaction (mediasi). *Journal Universitas Pasundan*, 10(1), 236-250.
- Tanjung, R., Armansyah, & Sumardin. (2025). Organizational commitment as a bridge between culture and performance: A study on private university lecturers in Batam. *Jimps: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Psikologi*, Agustus 2025.
- Trisandri, M. I. R., & Iskandar, Y. (2024). The impact of motivation and commitment on Gen Z work performance in the Jabodetabek area. *Buletin Poltanesa*, 25(1), 68-76.
- Tuerah, P. E. A., Sumual, S. D. M., Lumapow, H. R., Dondokambey, R. N., Dotulung, R. A. W., & Paath, D. (2024). Literature reviews: Role situational leadership in improving teacher performance. *International Journal of Information Technology and Education (IJITE)*, 3(4), 107-116.
- Venida, A. C. (2022). Exploring Generation Z teachers' work values: Implications to educational leadership and management. *International Journal of Education*, 15(1), 1-9.
- Wasserbauer, M., & Saputra, F. (2024). Factors affecting Generation Z employee performance: Analysis of organizational culture, leadership style and information technology. *International Journal of Advanced Multidisciplinary (IJAM)*, 2(4).