

**PENGARUH PERSEPSI GURU TENTANG KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF  
KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN  
AFEKTIF GURU SMA NEGERI KOTA BANDA ACEH**

**Akmaluddin<sup>\*1</sup>, Rosmala Dewi<sup>2</sup>, Syawal Gultom<sup>3</sup>, dan Darmawati<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Ubudiyah Indonesia

<sup>2,3,4</sup>Universitas Negeri Medan

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah : (1) untuk mengetahui apakah ada pengaruh persepsi tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan komitmen afektif guru dan (2) untuk mengetahui apakah ada pengaruh motivasi kerja dengan komitmen afektif guru. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, model yang digunakan adalah analisis jalur dengan teknik analisis data inferensial. Populasi adalah seluruh guru di SMA Negeri di Kota Banda Aceh sebanyak 108 orang, sampel berjumlah 84 orang. Teknik sampel yang digunakan adalah *probability sampling random* atau pengambilan sampel secara acak. Yaitu teknik yang dipilih menjadi anggota sampel yang representatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket. Instrumen di uji validitasnya dengan *product moment* dengan tingkat penerimaan 95% atau pada taraf signifikan 0,05. Reliabilitas dihitung dengan rumus koefisien alpha  $r_{11}$ . Hasil Penelitian menunjukkan : (1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan komitmen afektif guru. Koefisien korelasi yang diperoleh adalah 0,523 dengan level signifikansi alpha 0,05 dan persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 62,97 + 0,436X_1$ . (2) Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja dengan komitmen afektif guru. Koefisien korelasi yang diperoleh adalah 0,681 dengan level signifikansi alpha 0,05 dan persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 24,35 + 0,729X_2$ . Penelitian ini menyimpulkan : (1) persepsi tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah tidak mempunyai pengaruh langsung dengan komitmen afektif guru. (2) motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung dengan komitmen afektif guru dengan kontribusi sebesar 48%. (3) persepsi tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif guru melalui motivasi kerja guru dengan kontribusi sebesar 60%. Dengan demikian disarankan dalam meningkatkan komitmen afektif guru perlu ditingkatkan persepsi tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan motivasi kerja guru.

**Kata Kunci:** persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja dan komitmen afektif

**Abstract**

*The objectives of this study are: (1) to find out whether there is an effect of perceptions about the principal's participative leadership with the teacher's affective commitment and (2) to find out whether there is an influence of work motivation with the teacher's affective commitment. This research uses quantitative methods, the model used is path analysis with inferential data analysis techniques. The population is all teachers in state high schools in the city of Banda Aceh as many as 108 people, a sample of 84 people. The sampling technique used is random probability sampling or*

---

\*Correspondence Address  
Email: mr.akmaluddin86@gmail.com

random sampling. Namely the technique chosen to be a representative sample member. Data collection techniques are done using a questionnaire. The instrument was tested for validity with a product moment with an acceptance rate of 95% or at a significant level of 0.05. Reliability is calculated by the alpha r11 coefficient formula. The results showed: (1) There was a significant influence between perceptions about the principal's participatory leadership and the teacher's affective commitment. The correlation coefficient obtained was 0.523 with an alpha significance level of 0.05 and a regression line equation  $\hat{Y} = 62.97 + 0.436X1$ . (2) There is a significant influence of work motivation with the teacher's affective commitment. The correlation coefficient obtained was 0.681 with a significance level of alpha 0.05 and the regression line equation  $\hat{Y} = 24.35 + 0.729X2$ . This study concludes: (1) perceptions about the participatory leadership of the principal do not have a direct influence on the teacher's affective commitment. (2) work motivation has a direct effect on the teacher's affective commitment with a contribution of 48%. (3) the perception of the principal's participatory leadership has an indirect effect on the teacher's affective commitment through teacher work motivation with a contribution of 60%. Thus it is suggested in increasing the affective commitment of teachers it is necessary to increase the perception of the principal's participatory leadership and teacher work motivation

**Keywords:** teacher's perception of the principal's participatory leadership, work motivation and affective commitment

## PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan pada saat ini merupakan program utama pemerintah Indonesia untuk mencerdaskan bangsa. Hal ini sebagaimana tertuang dalam visi Departemen Pendidikan Nasional, yaitu "Meningkatkan Akses bagi Setiap Warga Negara untuk Memperoleh Pendidikan yang Bermutu", dan diatur dalam Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan di Provinsi Aceh Bab III pasal 5 ayat 1-3 tentang Prinsip Pelayanan Pendidikan. Agar terwujudnya pendidikan yang bermutu sesuai dengan visi Departemen Pendidikan Nasional dan Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2014, berbagai ketentuan perundang-undangan telah diterbitkan, yang selanjutnya adalah diterbitkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, peran pemerintah yang diwakili oleh guru-guru sebagai ujung tombak untuk menjalankan amanat pemerintah dalam relevansi, kualitas dan tatakelola menjadi penentu utama dalam hal ini sangat dititik beratkan kepada guru dalam berkomitmen menjalankan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan ketentuan undang-undang guru yang berlaku di Indonesia. Guru yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya akan berupaya mengembangkan potensi-potensi yang ada pada peserta didik, sebagai amanat Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 dalam pasal 3 yang menegaskan: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan pembentukan watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk

berkembangnya potensi diri peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Namun dalam kenyataan pendidikan di Indonesia masih tetap bermasalah.

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen guru, dalam lingkungan organisasi (sekolah), setiap individu terlibat dalam proses persepsi, seperti: bawahan (guru) mempersepsikan atasan (kepala sekolah) sebagai figur yang komunikatif, protektif, tegas tetapi mendidik, arogan, acuh tak acuh, berwibawa, dan lain-lain tergantung masing-masing individu (guru) untuk mempersepsikannya. Persepsi merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri seseorang yang bertujuan untuk mengetahui, menginterpretasikan dan mengevaluasi orang lain yang dipersepsi, baik mengenai sifatnya, kualitasnya ataupun keadaan lain yang melekat atau yang ada dalam diri orang yang dipersepsi sehingga terbentuk gambaran mengenai orang lain sebagai objek persepsi tersebut. Dengan persepsi akan terbentuk dorongan-dorongan dan hasrat dalam diri seseorang untuk merespon stimulus yang diperoleh dari lingkungan atau individu, kemudian memaknai dan mengambil manfaat bagi dirinya yaitu terjadinya perubahan perilaku dan motivasi. Selain persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah, Motivasi kerja juga dapat berpengaruh terhadap komitmen guru. Allen (1997:6) memberi asumsi bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara motivasi terhadap peningkatan komitmen anggota pada organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa Kepala Sekolah di Kabupaten Padang Lawas mengindikasikan bahwa komitmen afektif guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pengajar, pendidik, dan seorang pembimbing masih rendah. Berbagai cara telah ditempuh oleh pihak sekolah dalam upaya peningkatan kualitas guru demi tercapai tingkat lulusan berkualitas yang akan mampu bersaing dalam pasar kerja regional, nasional maupun internasional. Dari data empirik yang diperoleh dari hasil survey pendahuluan diperoleh bahwa masih rendahnya komitmen guru dalam melaksanakan tugas. Hal ini dapat dilihat dari disiplin guru yang masih kurang, seperti guru datang terlambat dan tidak hadir di sekolah sesuai jadwalnya, tidak tepat waktu dalam memasuki kelas serta semangat kerja yang masih rendah. Masih adanya guru yang mengumpulkan perangkat pembelajaran tidak sesuai waktu yang telah ditetapkan serta masih adanya proses belajar mengajar yang dilaksanakan tidak sesuai dengan rencana pelaksanaan pembelajaran. Hal ini pun akhirnya berdampak pada masih rendahnya prestasi siswa.

Komitmen afektif merupakan proses sikap dimana seorang guru berpikir tentang hubungannya dengan sekolah yaitu dengan mempertimbangkan antara nilai tujuannya dengan nilai dan tujuan organisasi. Guru yang memiliki komitmen afektif dalam bekerja dapat terlihat dari kemampuan menjadikan dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sekolah. Artinya, guru tersebut mau dan mampu menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi sekolah, mampu melibatkan diri sepenuhnya pada aktivitas-aktivitas sekolah siap dan sedia mempertahankan nama baik sekolah, serta mampu menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap sekolah. Komitmen afektif guru adalah sikap yang ditunjukkan seorang guru terhadap institusi sekolah yang senang sebagai guru, bangga terhadap sekolah, peduli terhadap sekolah; dan bertanggung jawab dalam tugas mengajar. Pada saat peneliti melakukan studi pendahuluan, peneliti menemukan komitmen afektif guru SMA Negeri kota Banda Aceh sebaiberikut:

**Tabel 1. Masalah Komitmen Afektif Guru**

No.	Masalah Komitmen Afektif Guru	Keterangan
1	Keterlambatan pengumpulan RPP	53 %
2	Guru jarang memberikan gagasan pembaharuan untuk mewujudkan citra sekolah pada rapat dewan guru	53 %
3	Kurangnya semangat guru dalam melaksanakan tugas mengajar	63%
4	Kemalasan guru dalam menghadiri rapat guru	42 %
5	Merasa kurang di hargai di tempat kerja	21 %
6	Penilaian terhadap tugas yang diberikan kurang sesuai dengan harapan	16 %

Fenomena lain yang ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang masih kurang memberikan motivasi dan inspirasi bagi guru-guru, sehingga adanya keluhan tentang ketidak puasan terhadap keadaan tempat kerja serta keadaan siswa, seperti kerja yang menjenuhkan, suasana lingkungan yang tidak kondusif, sikap sesama guru yang tidak saling mendukung. Menurunnya semangat dalam mengajar, merasa bosan, jenuh dengan pekerjaannya dan masih ada guru yang belum merasa bangga memiliki peran sebagai guru sehingga keinginan untuk terus meningkatkan kemampuan dan kompetensi masih kurang,

terlihat dari kebersamaan di antara guru masih kurang, ketidakpedulian guru terhadap keadaan atau situasi yang ada di lingkungan sekolah. Masih terdapatnya guru yang pro dan kontra terhadap situasi yang terjadi di sekolah misalnya dalam penegakan disiplin siswa maupun guru. Hal ini pun membuktikan bahwa manajemen kepala sekolah masih kurang dalam menjaga keharmonisan antara guru, sehingga persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah masih rendah. Motivasi kerja guru yang rendah terlihat dari keterlambatan dan ketidakhadiran guru di sekolah, karena guru itu mempunyai tugas tambahan di luar jam mengajar atau karena ada halangan yang lain dan terlambat masuk ke dalam kelas walaupun jam pelajaran sudah dimulai. Masalah komitmen guru perlu dikaji secara ilmiah dengan menganalisis faktor-faktor yang berhubungan dengan komitmen guru serta teori para ahli dengan menggunakan pendekatan yang berbeda. Colquitt, Lepine dan Wesson (2009:63) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh mekanisme organisasi seperti budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme grup seperti gaya dan perilaku kepemimpinan, dan mekanisme individu yang meliputi kepuasan kerja, stres, motivasi, kejujuran, keadilan, etika, belajar dan pengambilan keputusan. Robbins (2003) menggolongkan faktor penentu komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor utama yaitu karakteristik organisasi, karakteristik individu dan proses individu. Hersey dan Blanchard (1982) menyatakan bahwa komitmen adalah perpaduan antara keyakinan dan motivasi. Keyakinan adalah ukuran kepercayaan diri seseorang untuk mampu melaksanakan tugas dengan baik tanpa banyak pengawasan, sedangkan motivasi merupakan dorongan kehendak untuk mau dan bertekad melakukan tugas dengan baik. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dilihat berbagai faktor yang dapat menentukan tingkat komitmen baik yang berkaitan dengan mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, karakteristik individu maupun mekanisme individu dengan masing-masing variabel yang melingkupinya. Perbedaan pendapat para ahli terhadap faktor-faktor penentu komitmen guru mendorong peneliti untuk melakukan penelitian model komitmen afektif guru dilihat dari variabel persepsi tentang kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja. Penyebab mutu pendidikan rendah disebabkan oleh rendahnya komitmen guru dalam organisasi sekolah, oleh karena itu penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen guru.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri di Kota Banda Aceh. Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan penelitian *ex post facto* yaitu variabel-variabel yang diteliti tidak dikendalikan dan dimanipulasi oleh peneliti, tetapi fakta diungkapkan berdasarkan pengukuran gejala yang telah dimiliki atau menguji apa yang akan terjadi. Untuk menganalisis satu variabel dengan variabel lain digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur memerlukan persyaratan adanya bentuk hubungan regresi linier yang signifikan antar variabel.

Populasi penelitian ini sebanyak 108 orang dan sampel sebanyak 84 orang yang dipilih menggunakan cara *stratified proportional random sampling* untuk mengetahui secara spesifik bagaimana keadaan komitmen organisasi setiap strata.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket, yaitu berupa angket tertutup meliputi nontes (pernyataan) dan tes (pertanyaan). Teknik tersebut digunakan untuk mendapatkan data primer yang diperoleh langsung dari subjek penelitian yang akan dikenai simpulan hasil penelitian.

Pelaksanaan kegiatan penelitian ini di kelompokkan menjadi tiga kegiatan, yaitu: (1) Peneliti melakukan ujicoba angket terhadap 30 orang populasi non sampel yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keabsahan alat ukur angket yang akan disebarakan kepada sampel uji validitas menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson serta uji reabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (untuk nontes) dan Rumus K-R 20 (untuk tes); (2) Setelah peneliti mendapatkan angket yang tepat, kemudian disebarakan angket kepada para responden; (3) Setelah selesai, peneliti kemudian membuat tabulasi data berdasarkan hasil yang diperoleh dan melakukan perhitungan sesuai dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Deskripsi**

Adapun hasil temuan deskriptif pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan uji kecenderungan data yang telah dilakukan maka diperoleh tingkat kecenderungan komitmen afektif yang berada pada kategori sedang adalah sebanyak 51 responden dan kategori tinggi sebanyak 33 responden, sedangkan untuk kategori rendah dan kurang tidak ada. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif pada guru SMA Negeri di Kota Banda Aceh lebih cenderung

tergolong cukup. Sehingga dapat diartikan bahwa komitmen afektif para guru masih harus ditingkatkan lagi.

- b. Berdasarkan uji kecenderungan data yang telah dilakukan maka diperoleh tingkat kecenderungan persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang berada pada kategori sedang adalah sebanyak 74 responden, kategori tinggi sebanyak 1 responden dan kategori kurang sebanyak 9 responden, sedangkan untuk kategori rendah tidak ada. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah pada guru SMA Negeri di Kota Banda Aceh lebih cenderung tergolong cukup. Sehingga dapat diartikan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah masih harus ditingkatkan lagi agar dapat mempengaruhi peningkatan komitmen afektif guru meskipun dalam penelitian ini terlihat tidak mempengaruhi secara langsung.
- c. Berdasarkan uji kecenderungan data yang telah dilakukan maka diperoleh tingkat kecenderungan motivasi kerja guru yang berada pada kategori tinggi adalah sebanyak 61 responden dan kategori sedang sebanyak 23 responden, sedangkan untuk kategori rendah dan kurang tidak ada. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pada guru SMA Negeri di Kota Banda Aceh lebih cenderung tergolong tinggi atau sudah dianggap baik meskipun beberapa guru masih kurang termotivasi dalam bekerja. Sehingga dapat diartikan bahwa motivasi kerja para guru masih harus ditingkatkan lagi.

### **Hasil Inferensial**

Dari hasil analisis perhitungan data yang dilakukan secara keseluruhan, maka diperoleh juga temuan inferensial sehingga memberikan informasi sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hipotesis pertama pada penelitian ini yaitu terdapat pengaruh langsung antara persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap komitmen afektif guru ( $Y$ ) pada koefisien jalur antara  $X_1$  dengan  $Y$  ( $\rho_{31}$ ) = -0,015 dengan besar  $t_{hitung}$  = -0,1358 yang dikonsultasikan dengan  $t_{tabel}$  pada  $N=84$  dan  $\alpha$  = 0,05, dimana besar pengaruhnya yaitu 0,02%. Dengan demikian hipotesis pertama dalam penelitian ini tidak dapat diterima dan tidak teruji kebenarannya. Hal-hal seperti ini dapat terjadi dikarenakan banyak faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen. Hal ini seperti gambaran Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:63) bahwa komitmen dipengaruhi oleh faktor-faktor baik faktor langsung maupun tidak langsung. Salah satu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi komitmen

adalah gaya dan perilaku kepemimpinan (*leadership style and behavior*) serta kekuatan dan pengaruh kepemimpinan (*leadership power and influence*). Sedangkan faktor yang secara langsung mempengaruhi komitmen salah satunya adalah motivasi (*motivation*). Jadi pengaruh antara persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap komitmen afektif guru bisa saja tidak terjadi di sekolah ini tetapi dapat terjadi di sekolah lainnya.

- b. Berdasarkan hipotesis kedua pada penelitian ini yaitu terdapat pengaruh langsung antara motivasi kerja guru ( $X_2$ ) terhadap komitmen afektif guru ( $Y$ ) pada koefisien jalur antara  $X_2$  dengan  $Y$  ( $\rho_{32}$ ) = 0,693 dengan besar  $t_{hitung}$  = 8,70 yang dikonsultasikan dengan  $t_{tabel}$  pada  $N=84$  dan  $\alpha = 0,05$ , dimana besar pengaruhnya yaitu 48%. Dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini bahwa terdapat pengaruh langsung antara motivasi kerja guru ( $X_1$ ) terhadap komitmen afektif guru ( $Y$ ) dapat diterima dan teruji kebenarannya. Hal ini dapat dijadikan acuan untuk lebih mendorong dan menumbuhkan motivasi kerja guru dengan mewujudkan hal-hal yang dapat menambah motivasi guru dalam bekerja.
- c. Berdasarkan hipotesis ketiga pada penelitian ini yaitu terdapat pengaruh tidak langsung antara persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap komitmen afektif guru ( $Y$ ) melalui motivasi kerja guru ( $X_2$ ) pada koefisien jalur antara  $X_1$  dengan  $X_2$  ( $\rho_{21}$ ) = 0,778 dengan besar  $t_{hitung}$  = 11,21 yang dikonsultasikan dengan  $t_{tabel}$  pada  $N=84$  dan  $\alpha = 0,05$ , dimana besar pengaruhnya yaitu 60%. Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap komitmen afektif guru ( $Y$ ) melalui motivasi kerja guru ( $X_2$ ) dapat diterima dan teruji kebenarannya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di SMA Negeri di Kota Banda Aceh harus didukung oleh motivasi kerja guru agar dapat meningkatkan komitmen afektif guru yang ada di sekolah tersebut.

### ***Pembahasan***

### **Pengaruh Persepsi Tentang Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Afektif Guru**

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan seseorang/bawahan kepada tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan dinyatakan berhasil jika mampu mengarahkan orang lain atau bawahannya sesuai keinginannya. Menurut Wursanto (2007:291), "Bawahan yang

memberikan persepsi yang positif terhadap pimpinannya akan berdampak positif terhadap tugas yang diembankan pimpinan kepadanya. Artinya tinggi intensitas persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah akan mempengaruhi tingginya komitmen guru dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya.

Hasil penelitian yang relevan telah dilakukan oleh para ahli (dalam Yasaratodo) tentang komitmen organisasi, diantaranya adalah penelitian yang berjudul "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kerja dan komitmen kerja karyawan". Penelitian ini menjelaskan bahwa kondisi kerja yang terjadi dalam perusahaan meliputi gaya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, kepuasan kerja dan komi

tmen kerja karyawan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung maupun yang korelasional antara gaya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hal ini dapat diduga bahwa komitmen afektif guru dipengaruhi oleh besarnya persepsi tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah. Hal ini didukung oleh pendapat Steers (dalam Yasaratodo) ada tiga faktor penyebab tumbuhnya komitmen organisasi, yaitu karakteristik pribadi, kebutuhan berprestasi dan masa kerja jabatan.

Meskipun berdasarkan hasil penelitian para ahli bahwa komitmen dipengaruhi oleh besarnya persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah namun berdasarkan penelitian yang telah dilakukan memiliki perbedaan hasil. Berdasarkan hasil temuan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan komitmen afektif guru. Hal ini dikarenakan bahwa faktor persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam penelitian ini dapat berpengaruh terhadap komitmen afektif guru tetapi harus melalui motivasi kerja guru. Dengan tingginya motivasi kerja guru yang dilakukan dengan meningkatkan persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah maka akan menambah tingkat komitmen guru yang ada di SMA Negeri di Kota Banda Aceh.

Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah maka akan semakin tinggi motivasi kerja guru yang akan menyebabkan semakin tinggi komitmen afektif guru di SMA Negeri di Kota Banda Aceh.

## **Pengaruh Motivasi Kerja dengan Komitmen Afektif Guru**

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:179) motivasi suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas, dan kegigihan.

Motivasi kerja guru adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan dan mengarahkan perilaku atau keinginan guru untuk melakukan kegiatan di sekolah, kegiatan tersebut meliputi perencanaan proses pembelajaran, mengelola kelas, mengarahkan peserta didik dan kegiatan yang menyangkut nama baik sekolah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yasaratodo Wau (2012) menunjukkan pengaruh langsung iklim kerja terhadap komitmen afektif kepala sekolah koefisien jalur 0,36 dan pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif kepala sekolah koefisien jalur sebesar 0,42. Ditemukan juga ada pengaruh langsung iklim kerja terhadap motivasi berprestasi kepala sekolah koefisien jalur sebesar 0,31. Dengan temuan ini dapat disimpulkan bahwa semakin baik iklim kerja dan semakin tinggi motivasi berprestasi, maka semakin tinggi komitmen afektif kepala sekolah di SMPN Pulau Nias.

Pengaruh motivasi kerja guru terhadap komitmen afektif guru ditunjukkan dengan sikap dalam melaksanakan tugasnya dengan menyakini pekerjaannya dalam tanggungjawab serta dorongan untuk menjadi yang terbaik untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dan untuk berjuang demi kesuksesan dengan senantiasa memupuk keikhlasan diri dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat pengaruh langsung antara motivasi kerja guru dengan komitmen afektif guru dimana besar pengaruhnya sebesar 48% (koefisien jalur antara  $X_2$  dengan  $Y$  ( $\rho_{32}$ ) = 0,693 dengan besar). Dari hasil perhitungan pada lampiran juga dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja guru dengan komitmen afektif guru di SMA Negeri di Kota Banda Aceh menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif guru dipengaruhi oleh besarnya motivasi guru.

## **Pengaruh Tidak Langsung Persepsi Tentang Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Afektif Guru Melalui Motivasi Kerja Guru**

Kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan formal dalam memberikan arahan kepada para guru harus mampu menunjukkan suatu perilaku yang dapat memberikan persepsi yang positif dari bawahan, sebab persepsi merupakan dasar seseorang melakukan sesuatu. Semakin tinggi intensitas persepsi guru tentang kepemimpinan

partisipatif kepala sekolah akan mempengaruhi tingginya komitmen guru dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya.

Tetapi dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah tidak mempengaruhi secara langsung terhadap komitmen afektif guru melainkan harus melalui variabel motivasi kerja guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:64) yang memperlihatkan dalam sebuah struktur (pada bab II) terdapat empat kelompok besar faktor yang menentukan komitmen organisasi, yakni mekanisme individual, karakteristik individual, mekanisme kelompok (*group*), dan mekanisme organisasi. Faktor yang secara langsung menentukan komitmen organisasi adalah mekanisme individual, meliputi kepuasan kerja (*job satisfaction*), stres/tekanan (*stress*), motivasi (*motivation*), kepercayaan, keadilan, dan etika (*trust, justice, and ethics*), dan belajar dan pengambilan keputusan (*learning and decision making*).

Sementara faktor yang tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi melalui mekanisme individual adalah faktor mekanisme organisasi organisasi yang meliputi faktor budaya organisasi (*organizational culture*), struktur organisasi (*organizational structure*). Faktor mekanisme kelompok yang meliputi perilaku dan gaya kepemimpinan (*leadership style and behavior*), kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan (*leadership power and influence*), proses tim dan karakteristik tim (*processes and characteristics team*). Faktor karakteristik individu yang meliputi kepribadian dan nilai-nilai etika/budaya (*personality and cultural values*) termasuk didalamnya adalah kecerdasan emosional, dan kemampuan (*ability*).

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, pendapat Colquitt, et all sesuai dengan keadaan pada SMA Negeri di Kota Banda Aceh. Dalam hasil penelitian ini, persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah tidak langsung mempengaruhi komitmen afektif guru, tetapi harus mempengaruhi motivasi kerja guru di sekolah tersebut sehingga motivasi tersebut akan dapat mempengaruhi komitmen afektif guru di SMA Negeri di Kota Banda Aceh.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan di atas, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh langsung persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap komitmen afektif guru. Hal ini menandakan bahwa persepsi

guru terhadap kepemimpinan partisipatif kepala sekolah harus melalui variabel lain (pengaruh tidak langsung) untuk dapat mempengaruhi komitmen afektif guru di SMA Negeri di Kota Banda Aceh.

2. Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen afektif guru sebesar 48%. Hal ini menandakan semakin tinggi atau baiknya motivasi kerja seorang guru maka semakin tinggi pula komitmen afektif para guru di SMA Negeri di Kota Banda Aceh.
3. Terdapat pengaruh tidak langsung antara persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap komitmen afektif guru melalui motivasi kerja guru sebesar 60%. Hal ini menandakan semakin tinggi persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah akan semakin menambah motivasi kerja guru yang selanjutnya akan berdampak pada semakin tingginya komitmen afektif guru di SMA Negeri di Kota Banda Aceh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhyar. (2011). "Hubungan Persepsi tentang Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Loyalitas Kerja Guru di SMA Negeri 2 Pematang Siantar". *Tesis*. Medan: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan.
- Angkowo, R. (2007). *Optimalisasi Media Pembelajaran*. Jakarta: Grasindo.
- Anoraga, Pandji. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Colquit Jason A., Jeffry A. Lepine, Michael J. Wesson. (2009). *Organizational Behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: the McGraw-Hill Companies.
- Crimmon, Lee. (2007). *Beyond Team Work. Training. The Magazine of Human Resourcdevelopment*. Edisi June. h.30.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr. (1985). *Fundamental management Selected Reading*. USA: Business Publication.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 1988. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resource*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Husaini, Usman. (2008). *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jackson, Jhon.H. dan Robert L.Mathis. (2006). *Human Resource Management Buku 1*. Terjemahan Diana Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mathis, R.L and Jackson, H.J. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba.
- McShane, Steven L. Glinov, Mary Ann Von. (2007). *Organizational Behaviors (Essentials)*. International Edition 2007. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Muhibbinsyah. (2010). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Terbaru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muslim, Sri Banun. (2009). *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2007). *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephens. P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Indonesia: Macanan Jaya Cemerlang.

Sudjana. (1996). *Metoda Statistik*. Bandung: Tarsito.

Sugiyono. (2009). *Statistik untuk Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Winardi, J. (2007). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wau, Yasaratodo. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Kemampuan Pribadi, Iklim Kerja, dan Motivasi berprestasi Terhadap Komitmen Afektif Kepala Sekolah Menengah Pertama di Pulau Nias*. Disertasi. Medan: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan.