

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, PENGALAMAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF GURU DI SMK NEGERI KOTA BINJAI

Pitriani Nasution¹; Darwin²; Siman³

¹Guru Sekolah Dasar Negeri Binjai Timur,

²Dosen Faultas Teknik – Unimed; ³Dosen Fakultas Teknik – Unimed

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru; (2) pengaruh pengalaman kerja terhadap motivasi kerja guru; (3) pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap komitmen afektif guru; (4) pengaruh pengalaman kerja guru terhadap komitmen afektif guru; dan (5) pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif guru. Subjek penelitian adalah guru di SMK Negeri Kota Binjai. Dengan jumlah sampel sebanyak 110 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan *Proporsional random sampling*. Metode penelitian bersifat analisis jalur yang bertujuan untuk menguji teori dan memperoleh informasi tentang penelitian. Berdasarkan pengujian hipotesis dapat disimpulkan: (1) terdapat pengaruh langsung persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dinyatakan dengan $t_{hitung} \rho_{31} > t_{tabel \alpha=5\%}$ ($2,72 > 1,64$); (2) terdapat pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap motivasi kerja guru dinyatakan dengan $t_{hitung} \rho_{32} > t_{tabel \alpha=5\%}$ ($3,72 > 1,64$); (3) terdapat pengaruh langsung persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap komitmen afektif guru dinyatakan dengan $t_{hitung} \rho_{41} > t_{tabel \alpha=5\%}$ ($2,32 > 1,64$); (4) terdapat pengaruh langsung persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah guru terhadap komitmen afektif guru dinyatakan dengan $t_{hitung} \rho_{42} > t_{tabel \alpha=5\%}$ ($2,72 > 1,64$); dan (5) terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen afektif guru dinyatakan dengan $t_{hitung} \rho_{43} > t_{tabel \alpha=5\%}$ ($1,93 > 1,64$). Hasil penelitian memberikan gambaran persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, pengalaman kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen afektif sebesar 33,1 % dan sisanya ditentukan keadaan lain.

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Afektif Guru*

Abstract

This study aimed to determine: (1) the effect perception of transformational leadership style against of work motivation; (2) the effect of work experience of work motivation; (3) the effect perception of transformational leadership style against of commitment affective; (4) the effect work experience of commitment affective; and (5) the effect motivation work of commitment affective. The subject of research is the

teachers SMK negeri Kota Binjai with a proportional random sampling of 110 people. Sampling was conducted with a total sampling. Path analysis research method is aimed to test the theory and to obtain information about the study. Based on hypothesis testing can be concluded: (1) there is a direct effect perception of transformational leadership style against of work motivation by $t_{count} \rho_{31} > t_{tabel \alpha = 5\%}$ ($2,72 > 1.64$); (2) there is a direct effect work experience of work motivation by $t_{count} \rho_{32} > t_{tabel \alpha = 5\%}$ ($3,72 > 1.64$); (3) there is a direct effect perception of transformational leadership style against of commitment affective by $t_{count} \rho_{41} > t_{tabel \alpha = 5\%}$ ($2,32 > 1.64$); (4) there is a direct effect work experience of commitment affective by $t_{count} \rho_{42} > t_{tabel \alpha = 5\%}$ ($2,72 > 1.64$); and (5) there is a direct effect motivation work of commitment affective by $t_{count} \rho_{43} > t_{tabel \alpha = 5\%}$ ($1,93 > 1.64$). The results provide an overview of the of transformational leadership style the head of school, work experience and motivation of working against the commitment affective the morale of the remaining 33.1 % and other specified circumstances.

Keywords: Transformational leadership style, work experience, work motivation, affective commitment of teachers

PENDAHULUAN

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional guru, identifikasi dan keterlibatan guru di dalam sekolah. Menurut Prabowo (2004:88) Guru yang mempunyai komitmen ini memiliki keterikatan emosional terhadap sekolah yang tercermin mulai keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam melaksanakan tugas khususnya dalam mengajar di kelas. Guru yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi sekolah dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena sudah melibatkan faktor emosional, seorang guru dengan komitmen afektif akan bertugas dengan perasaan senang dan menikmati perannya. Berdasarkan data rekapitulasi guru SMKN Kota Binjai mengenai komitmen afektif yaitu, (1) Kepedulian guru yang tidak peka untuk menggantikan di kelas yang tidak ada masuk guru saat jam pelajaran berlangsung, Kondisi dilapangan sekitar 10 orang atau rata-rata 6,13 % (2) Kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan untuk tercapainya visi dan misi

sekolah, yaitu masih ada guru yang meninggalkan murid pada saat jam pelajaran berlangsung, sekitar 8 orang atau rata-rata 4,91 %. (3) Korupsi waktu jam mengajar, yaitu guru terlambat masuk ke dalam kelas, guru terlebih dahulu keluar kelas dengan memberi instruksi kepada siswa, apabila bel berbunyi siswa dan siswi baru boleh keluar kelas, sekitar 9 orang atau rata-rata 5,52 % (4) Guru belum sepenuhnya bisa mewujudkan peserta didik yang memiliki akhlak yang terpuji, sebagai contoh ada siswa yang ditemukan merokok, berkata yang tidak baik, sekitar 20 orang atau rata-rata 12,27 %.

Gambaran tersebut menimbulkan pertanyaan, apakah memang rendahnya komitmen afektif guru di SMK Negeri Kota Binjai, padahal SMK Negeri Kota Binjai diharapkan memiliki standar yang sesuai dengan tujuan Pendidikan Nasional, lebih profesional bekerja sama menjalankan setiap program, rencana strategis sekolah serta ikut mendukung sepenuhnya mewujudkan visi misi sekolah ke arah yang lebih baik, Yang memiliki komitmen

berkaitan dengan kesatuan janji dan kesepakatan bersama. Dapat dipahami bahwa komitmen merupakan pengaturan diri di dalam pekerjaan masing-masing atau keterikatan psikologis seseorang pada organisasi. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa komitmen berkaitan dengan kesediaan, kepedulian, ketertarikan dan keterlibatan atas sesuatu dengan penuh tanggung jawab.

Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan pada latar belakang masalah sebelumnya maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru di SMKN Kota Binjai ?
2. Apakah Pengalaman kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru di SMKN Kota Binjai ?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif guru SMK Negeri Kota Binjai?
4. Apakah pengalaman kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif guru SMK Negeri Kota Binjai ?
5. Apakah Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif guru di SMKN Kota Binjai ?

KAJIAN TEORETIS

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu pada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya

dalam sebuah organisasi, terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja. Komitmen afektif berkaitan dengan dorongan terhadap rasa percaya diri dan semangat kerja guru. Komitmen akan memperlancar pergerakan sekolah mencapai goal setting perubahan. Dan ini ditandai dengan terciptanya peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis, sehingga segala sesuatunya menjadi menyenangkan bagi seluruh warga sekolah. Komitmen afektif guru adalah kelekatan psikologis terhadap organisasi yang ditandai dengan keinginan yang kuat dari guru untuk bertahan dalam suatu pekerjaan dan terdapat keterlibatan emosional terhadap organisasi sekolah, adanya identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi sekolah, serta adanya keinginan untuk berusaha sungguh-sungguh demi kepentingan sekolah. Dengan demikian dapat dikemukakan kesimpulan komitmen afektif adalah: bangga menjadi bagian organisasi, peduli terhadap kinerja organisasi, kesamaan nilai, kemauan bekerja sesuai dengan target.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa komitmen afektif adalah bentuk keterikatan emosional guru, identifikasi guru terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan penerimaan pada nilai-nilai organisasi dan dorongan melakukan usaha-usaha untuk memenuhi tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif

Menurut Mowday,dkk dalam Miner (1992:125) mengemukakan Komitmen afektif terhadap organisasi

dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor menjadi empat karakteristik, yaitu: (1) karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi meliputi: usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, nilai-nilai kepercayaan, dan kepribadian, (2) karakteristik yang berkaitan dengan peran karakteristik yang berkaitan dengan peran meliputi: lingkup jabatan, tantangan, konflik peran, ketidakjelasan peran, kehendak sendiri, dan pengorbanan, (3) karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi: besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, tingkat kontrol, sentralisasi kekuasaan, dan kebijakan pimpinan organisasi pengalaman kerja. Pengalaman kerja meliputi: pekerjaan, pengawasan, kelompok kerja (tim), upah (bonus), keterandalan organisasi dan kepuasan kerja.

Pendapat di atas senada dengan pendapat Steers dalam Sjabadhyni, (2001:458) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif terhadap organisasi adalah: (1) karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi ini meliputi kebutuhan berprestasi dan masa kerja, (2) karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan meliputi: umpan balik dari pimpinan dan rekan kerja, identitas tugas, dan kesempatan untuk berinteraksi, (3) pengalaman kerja. Pengalaman kerja meliputi: keterandalan perusahaan, perasaan dipentingkan yang menyebabkan organisasi dapat memilih apakah akan mencari orang yang cenderung lebih berkomitmen atau akan melakukan sesuatu untuk meningkatkan komitmen anggotanya. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif terhadap organisasi adalah: (1)

karakteristik individu meliputi: usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, kecenderungan kepribadian, sikap terhadap organisasi dan kebutuhan untuk berprestasi, (2) karakteristik organisasi meliputi: karakteristik/desain pekerjaan, kepemimpinan atasan, timbal balik yang diterima, kebijakan promosi yang diberlakukan, perlakuan terhadap anggota baru, kesempatan untuk berinteraksi dengan rekan kerja, keterandalan organisasi dan realisasi harapan individu. Komitmen afektif dalam organisasi merupakan bentuk keterikatan seseorang pada organisasi yang ditunjukkan dengan penerimaan pada nilai-nilai organisasi dan dorongan melakukan usaha-usaha untuk memenuhi tujuan organisasi, yang didefinisikan oleh indikator-indikator yang diwujudkan dalam bekerja dengan baik, rasa tanggung jawab, loyal terhadap pekerjaannya, rasa tanggung bangga terhadap pekerjaan dan bekerja keras. Meyer J.P;Natalie J.Allen, dan Catherine A.Smith (1993) mengungkapkan indikator komitmen afektif yang mencakup: 1) loyalitas, 2) Bangga terhadap organisasi ia bekerja, 3) Ikut andil dalam pengembangan organisasi, 4) Menganggap organisasinya adalah terbaik, 5) Terikat secara emosional pada tempat ia bekerja.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, Suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan dalam hal ini adalah gayanya. Gaya

kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim komunikasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain, dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Hal ini sejalan dengan Thoha (2007) bahwa istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Menurut Yukl (2009), teori gaya kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns

(1978). Burns membedakan antara kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass (Stone et al, 2004) mengatakan sebagai berikut: *Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*". Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill et al, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *Leadership and performance beyond expectations*". Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill dkk, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives*". Definisi kepemimpinan dianggap sebagai proses mempengaruhi perubahan dalam perilaku dan asumsi dari anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi dan tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut persepsi gaya kepemimpinan transformasional merupakan pandangan tentang gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, hubungan baik antar anggota

organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Sedangkan menurut Yukl kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Berdasarkan teori di atas, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya dengan upaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan dengan dapat mengubah situasi, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi.

Menurut Bass (1997) indikator Gaya kepemimpinan transformasional meliputi: (1) Idealized Influence (Karisma). Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama. (2) motivasi inspirasional, pemimpin

mengartikulasikan visi menarik dan masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk apa yang perlu dilakukan. (3) Stimulasi Intelektual, pemimpin mempertanyakan cara lama, tradisi dan keyakinan, merangsang perspektif baru dan cara melakukan sesuatu, dan mendorong ekspresi ide dari bawahan. (4) Pertimbangan individual, pemimpin berhubungan dengan orang lain (bawahan) secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, kemampuan, dan aspirasi, mendengarkan dengan penuh perhatian, pengembangan lebih lanjut mereka, menasehati, mengajar dan melatih.

3. Pengalaman Kerja

Pengalaman mengajar menurut Harahap, memuat lamanya seseorang itu mengajar dan banyaknya la merasakan, mendiskusikan, menerima kritik dan saran orang lain, termasuk rekan kerja atau mahasiswa, yang kesemuanya itu merupakan pengalaman berharga setelah diangkat menjadi dosen yang profesional. Pengalaman kerja seseorang akan ikut mematangkan yang bersangkutan untuk menghadapi tugas-tugas manajerial yang akan diembannya sebagaimana juga dikemukakan oleh Oliva (1985), Wiles & Bondi (1986) yang menyatakan bahwa sebelum seseorang diangkat sebagai manajer pendidikan maka yang bersangkutan sangat perlu memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam bidangnya.

Berdasarkan teori di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan dan

keterampilan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan ukuran waktu/masa.

Faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja

Menurut Handoko (1984 : 241) beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah : 1) Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu. 2) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang. 3) Sikap dan kebutuhan (attitudes and needs) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang. 4) Kemampuan – kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. 5) Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek – aspek tehnik pekerjaan.

Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Foster, (2001 : 43) Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu : 1) Lama waktu/ masa kerja. Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas – tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada

kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan. 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek – aspek tehnik peralatan dan tehnik pekerjaan.

Dari uraian tersebut dapat diketahui, bahwa seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki gerakan yang mantap dan lancar, gerakannya berirama, lebih cepat menanggapi tanda – tanda, dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, dan bekerja dengan tenang serta dipengaruhi faktor lain yaitu : lama waktu/masa kerja seseorang, tingkat pengetahuan atau keterampilan yang telah dimiliki dan tingkat penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Oleh karena itu seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja adalah seseorang yang mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan, dan keterampilan untuk bekerja serta tidak akan membahayakan bagi dirinya dalam bekerja.

4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah menunjuk pada keinginan seseorang bekerja yang meliputi pemenuhan berbagai kebutuhan manusia sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan dan mencapai tujuan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Salah satu hal penting untuk dapat memotivasi karyawan, menurut Hamzah dalam Biner (2014:181)

manajer harus mengetahui kebutuhan (needs) dan keinginan (wants) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu, sehingga mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja bawahannya. Manajer dalam memotivasi ini harus menyadari, bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan, ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya.

Menurut Chung dan Megginson dalam Biner (2014:181) menjelaskan, motivasi melibatkan (1) faktor-faktor individual dan (2) faktor-faktor organisasional. Fakto-faktor individual meliputi kebutuhan-kebutuhan (needs), tujuan-tujuan (goals), sikap (attitude), dan kemampuan-kemampuan (abilities). Faktor-faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*). Sedangkan Hellriegel dan Slocum (2007) mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi meliputi (1) perbedaan karakteristik individu, (2) perbedaan karakteristik pekerjaan, dan (3) perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.

Johanes Papu dalam Biner (2014:183) mengemukakan ada 6 hal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu: (1) Tujuan, visi, misi dan tujuan yang jelas akan membantu seseorang dalam bekerja. Namun hal tersebut belum cukup jika visi, misi dan tujuan yang ditetapkan tidak sejalan dengan kebutuhan dan tujuan individu yang bekerja. (2) Tantangan, manusia dikarunia mekanisme pertahanan diri yang disebut "*fight atau flight syndrome*". Ketika

didapatkan pada suatu tantangan, secara naluri manusia akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut (*fight*) atau menghindari (*flight*). Jadi dalam banyak kasus tantangan yang ada merupakan suatu rangsangan untuk mencapai kesuksesan, dengan kata lain, tantangan tersebut justru merupakan motivator, dan demikian tidak semua pekerjaan selalu menghadirkan tantangan. (3) Keakraban, suatu tim kerja yang sukses biasanya ditandai dengan sikap keakraban satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. (4) Tanggung jawab, secara umum, setiap orang aka terstimulasi ketika diberi suatu tanggung jawab. Tanggung jawab mengimplikasikan adanya suatu otoritas membuat perubahan atau mengambil suatu keputusan karyawan yang diberi tanggung jawab dan otoritas yang proposrsional cenderung akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. (5) Kesempatan untuk maju, setiap orang akan melakukan banyak cara untuk dapat mengembangkan diri, mempelajari konsep dan keterampilan baru, serta melangkah menuju kehidupan yang lebih baik. (6) Kepemimpinan, tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang berperan penting dalam mendapatkan komitmen dari anggota tim. Kepemimpinan berperan daam menciptakan kondisi yang kondusif bagi tim untuk bekerja dengan tenang dan harmonis.

Indikator Motivasi Kerja

Hamzah dalam Biner (2014:178) menjelaskan bahwa motivasi kerja terdiri dari dimensi motivasi internal dengan indikator; (1) tanggung jawab dalam melaksanakan tugas; (2) memiliki tujuan yang jelas

dan menantang; (3) ada umpan balik atas hasil pekerjaannya; (4) memiliki perasaan senang dalam bekerja; (5) selalu berusaha untuk mengungguli orang lain, dan (6) lebih mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya. Selanjutnya dimensi motivasi eksternal yang terdiri dari indikator (1) selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya; (2) senang memperoleh pujia dari apa yang dikerjakannya; (3) bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif, dan (4) bekerja dengan harapan ingin mendapatkan perhatian dari teman dan atasan. Motivasi kerja adalah salah satu faktor yang dapat menentukan kinerja sesuai dengan yang diharapkan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan desain *expost 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. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Kuncoro dan Riduwan (2008:2) menyatakan analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel penyebab (eksogen) terhadap satu set variabel akibat (endogen).

Penelitian ini menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lain, yaitu: (1) Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah; (2) pengalaman kerja;

(3) motivasi kerja ; (4) komitmen afektif guru.

HASIL PENELITIAN

1. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja dimana besar pengaruhnya sebesar 23% (koefisien jalur antara X_1 dengan X_3 ($r_{31}= 0,23$)). Berdasarkan hasil temuan ini juga dapat dinyatakan bahwa variable gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru di SMK Negeri Kota Binjai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tingginya tingkat gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

2. Pengalaman kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat pengaruh langsung pengalaman kerja dengan motivasi kerja dimana besar pengaruhnya sebesar (koefisien jalur antara X_2 dengan X_3 ($r_{32} = 0,34$ dengan besar 34%)). Dari hasil perhitungan pada lampiran juga dapat dinyatakan bahwa variabel pengalaman kerja dengan motivasi kerja guru di SMK Negeri Kota Binjai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dipengaruhi oleh tingginya tingkat gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

3. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan komitmen afektif dimana besar pengaruhnya sebesar 27 % (koefisien jalur antara X_1 dengan X_4 (r_{41}) = 0,27). Berdasarkan hasil temuan ini juga dapat dinyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru di SMK Negeri Kota Binjai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh tingginya tingkat gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

4. Pengalaman kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat pengaruh pengalaman kerja dengan komitmen afektif dimana besar pengaruhnya sebesar (koefisien jalur antara X_2 dengan X_4 (r_{42}) = 0,31 dengan besar 31 %). Berdasarkan hasil temuan ini juga dapat dinyatakan bahwa variabel pengalaman kerja dengan komitmen afektif guru di SMK Negeri Kota Binjai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh tingginya tingkat pengalaman kerja.

5. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat pengaruh dengan motivasi kerja

dimana besar pengaruhnya sebesar (koefisien jalur antara X_3 dengan X_4 (r_{43}) = 0,34 dengan besar 34%). Berdasarkan hasil temuan ini juga dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja dengan komitmen afektif guru di SMK Negeri Kota Binjai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh tingginya tingkat motivasi kerja.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dan analisis data seperti yang diuraikan pada bab sebelumnya, terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen afektif, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, artinya peningkatan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan mengakibatkan terjadinya peningkatan motivasi kerja guru di SMK Negeri Kota Binjai.
2. Terdapat pengaruh langsung positif Pengalaman kerja terhadap motivasi kerja guru, artinya peningkatan pengalaman kerja akan mengakibatkan terjadinya peningkatan motivasi kerja guru di SMK Negeri Kota Binjai.
3. Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap komitmen afektif, artinya peningkatan persepsi

- tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan mengakibatkan terjadinya peningkatan komitmen afektif guru di SMK Negeri Kota Binjai.
4. Terdapat pengaruh langsung positif Pengalaman kerja terhadap komitmen afektif, artinya peningkatan pengalaman kerja akan mengakibatkan terjadinya peningkatan komitmen afektif di SMK Negeri Kota Binjai.
 5. Terdapat pengaruh langsung positif Motivasi kerja terhadap komitmen afektif, artinya peningkatan motivasi kerja akan mengakibatkan terjadinya peningkatan komitmen afektif di SMK Negeri Kota Binjai.

b. Implikasi

Implikasi penelitian menekankan pada upaya untuk meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, pengalaman kerja dan motivasi kerja lebih baik lagi, sehingga komitmen afektif guru dapat meningkat. Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa implikasi hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Dengan telah terujinya adanya pengaruh langsung persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja, sehingga Jika ingin meningkatkan komitmen afektif maka perlu dilakukan terlebih dahulu peningkatan persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja. Yang dimaksudkan berkaitan dengan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, umpan balik atas hasil

pekerjaannya, memiliki perasaan senang dalam bekerja, berusaha untung mengungguli orang, lebih mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya, berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif dan bekerja dengan harapan ingin mendapatkan perhatian. Sedangkan faktor pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, yang perlu ditingkatkan terlebih dahulu berkaitan dengan karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen afektif, yaitu terjadi peningkatan persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan mengakibatkan komitmen afektif meningkat.

2. Dengan telah terujinya adanya pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap motivasi kerja, sehingga Jika ingin meningkatkan komitmen afektif maka perlu dilakukan terlebih dahulu peningkatan pengalaman kerja terhadap motivasi kerja. Yang dimaksudkan meliputi loyalitas, bangga terhadap organisasi ia bekerja, ikut andil dalam pengembangan organisasi, menganggap organisasinya adalah terbaik, terikat secara emosional pada tempat ia bekerja. Sedangkan faktor pengaruh motivasi kerja, yang perlu

ditingkatkan terlebih dahulu berkaitan dengan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, umpan balik atas hasil pekerjaannya, memiliki perasaan senang dalam bekerja, berusaha untung mengungguli orang, lebih mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya, berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif dan bekerja dengan harapan ingin mendapatkan perhatian. Pengalaman kerja memberikan pengaruh langsung terhadap motivasi kerja, yaitu terjadi peningkatan pengalaman kerja akan mengakibatkan motivasi kerja meningkat.

3. Dengan telah terujinya adanya pengaruh langsung persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap komitmen afektif, sehingga Jika ingin meningkatkan komitmen afektif maka perlu dilakukan terlebih dahulu peningkatan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap komitmen afektif. Yang dimaksudkan meliputi loyalitas, bangga terhadap organisasi ia bekerja, ikut andil dalam pengembangan organisasi, menganggap organisasinya adalah terbaik, terikat secara emosional pada tempat ia bekerja. Sedangkan faktor pengaruh gaya kepemimpinan transformasioal kepala sekolah, yang perlu ditingkatkan terlebih dahulu berkaitan dengan karisma, motivasi inspirasional, stimulasi

intelektual dan pertimbangan individual. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen afektif, yaitu terjadi peningkatan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan mengakibatkan komitmen afektif meningkat.

4. Dengan telah terujinya adanya pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap komitmen afektif, sehingga Jika ingin meningkatkan komitmen afektif maka perlu dilakukan terlebih dahulu peningkatan pengalaman kerja terhadap komitmen afektif. Yang dimaksudkan meliputi loyalitas, bangga terhadap organisasi ia bekerja, ikut andil dalam pengembangan organisasi, menganggap organisasinya adalah terbaik, terikat secara emosional pada tempat ia bekerja. Sedangkan faktor pengaruh persepsi pengalaman kerja, yang perlu ditingkatkan terlebih dahulu berkaitan dengan masa kerja, pengetahuan dan keterampilan dan penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Pengalaman kerja memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen afektif, yaitu terjadi peningkatan pengalaman kerja akan mengakibatkan komitmen afektif meningkat.
5. Dengan telah terujinya adanya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen afektif, sehingga Jika ingin meningkatkan komitmen afektif maka perlu dilakukan terlebih dahulu peningkatan motivasi kerja terhadap komitmen afektif. Yang dimaksudkan Yang dimaksudkan

meliputi loyalitas, bangga terhadap organisasi ia bekerja, ikut andil dalam pengembangan organisasi, menganggap organisasinya adalah terbaik, terikat secara emosional pada tempat ia bekerja. Sedangkan faktor pengaruh motivasi kerja, yang perlu ditingkatkan terlebih dahulu berkaitan dengan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, umpan balik atas hasil pekerjaannya, memiliki perasaan senang dalam bekerja, berusaha untung mengungguli orang, lebih mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya, berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif dan bekerja dengan harapan ingin mendapatkan perhatian. Motivasi kerja memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen afektif, yaitu terjadi peningkatan motivasi kerja akan mengakibatkan komitmen afektif meningkat.

c. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian di atas dikemukakan beberapa saran bagi berabagai pihak yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan peningkatan komitmen afektif guru, yaitu antara lain:

1. Kepada Dinas Pendidikan Kota Binjai

- a. Sebagai bahan informasi Kepala Dinas Pendidikan dalam meningkatkan komitmen afektif

- b. Menetapkan kebijakan dan melakukan pembinaan tentang komitmen afektif, dilakukan dengan memperhatikan loyalitas, bangga terhadap organisasi ia bekerja, ikut andil dalam pengembangan organisasi, menganggap organisasinya adalah terbaik dan terikat secara emosional pada tempat ia bekerja. Hal ini perlu diperhatikan dikarenakan sudah teruji dalam menetapkan kebijakan, maka perlu adanya perhatian Dinas Pendidikan Kota Binjai.

2. Pengawas Sekolah

Sebagai bahan informasi Pengawas dalam menyusun program pembinaan guru dan kepala sekolah berkaitan dengan upaya peningkatan komitmen afektif yang telah teruji dominan dipengaruhi oleh persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

3. Kepala SMK Negeri Kota Binjai

- a. Sebagai bahan informasi kepala sekolah dalam peningkatan komitmen afektif yang telah teruji dominan yang dipengaruhi oleh persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
- b. Menyusun strategi yang ingin dicapai sekolah bersama-sama dengan guru dan terbuka bagi pendapat-pendapat guru, serta mengajak guru untuk bersama-sama dalam pengambilan keputusan dan segala jenis kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan program

- sekolah untuk meningkatkan persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang baik.
4. Bagi Peneliti lain, perlu diadakan penelitian lebih lanjut tentang komitmen afektif guru dengan memperluas variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi komitmen afektif guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul,dkk.2012.*Dasar-dasar Pendidikan*,Kencana Prenada Media Group:Jakarta.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization". *Journal of occupational Psychology*, 63, 1-18
- Asri, Marwan. 1986. *Pengelolaan Karyawan*. BPFE : Yogyakarta.
- Baron, Robert A. And Jerald Greenberg.1990.*Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work, Third Edition*. Toronto:Allyn and Bacon
- Bass, B.M. 1997."Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organisational and national boundaries". *American Psychologist*,Vol. 52 No.2,pp.130-9
- Biner,2012.*Manajemen Dalam Kisaran Pendidikan*,Alfabeta:Bandung
- Biner,dkk. 2014. *Perilaku Organisasi*.Bandung:Alfabeta
- Biner, Paningkat, 2013. *Manajemen Pendidikan dan Komunikasi*, Alfa beta: Bandung
- Biner & Wanapri.2013.*Kemampuan Membaca dan Sikap Profesional dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*.Alfabeta:Bandung.
- Caruana, Albert, (1998), *The effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers*, *International Journal of Bank Marketing*,16/3,hal. 108-116.
- Colquit, Jason A Jeffery A.lePine., dan Michael J.Wesson.,2009.*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill
- Coleman, Daniel.1999.*Kecerdasan Emosional Untuk Mencapai Puncak Prestasi*, Terjemahan Alex Trikantjono Widodo, Jakarta:Gramedia.
- Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. PPM : Jakarta.
- Han, S.T., Nugroho, A. Kartika. E.W., & Kaihatu, S.T. *Komitmen Afektif dalam organisasi yang dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 14(2) 109-117*
- Handoko, T. Hani. 1984. *Manajemen Edisi 2*. BPFE : Yogyakarta : Jakarta.
- Hellriegel dan Slocum. Jr., 2001.*Management USA*:South western collage publishing
- Hunt, D.Shelby dan Morgan, M. Robeth, 1994."Organizational Commitment: One of Many

- Commitments or Key Mediating Construct*". *Academy of Management Journal*. Vol.37. 12
- John.P.Meyer, Natalie J.Allen, and Catherine A.Smith 1993. *Commitment to organizations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4.538-551
- Johanes Papu, 2007. *Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi*. Jakarta: Team e-psikologi
- Kreitner, Robert da Angelo Knicki. 2003. *Organization theory and the new public administration*. Bustin Allyn dan Bacon, Inc.
- Kartini kartono, 1998. *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta: Grafindo Persada
- Long, Mary L., 2000."Consumptions Values and relationship: Segmentine The Market for Frequency Programs". *Journal of Customer Marketing*, 214-23
- Luthans, fred. 2006. *Perilaku Organisasi* (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk) Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Andi
- Malayu S.P Hasibuan, 2007, *Organisasi dan motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara
- Manulang. 1984. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia : Jakarta.
- Miner, John B.,1992. *Industrial Organizational Psychologies*, New York:McGraw-Hill, Inc.
- Mowday, Porter & Steers. 1992. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absen teeism and Tumove* New York: *Academics Press*.
- Mulyasa.2005. *Menjadi Guru Profesional. Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Rosdakarya.
- Newstroom, John w. 2007, *Organizational behavior: human behavior at work. Twelfth Edition*. New York: McGram hill
- O'Reilly, C.A. dan Chatman, J., 1989."Organizational Commitment and Psychology Attachment. The Effect of Compliance Identification and Internalization on Prosaically Behavior". *Journal of Applied Psychology*.
- Porter, L., 1982. *A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job*. New York: International Text Book Company
- Rhoades, L., Elsenberger, R., & Armeli, S.2001. *Affective Commitment Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*. 86. 5. 825-836.
- Riduwan, 2009, *Skala pengukuran variabel-variabel penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal. 2007. *Performance Appraisal. Sistem yang tepat untuk menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Edisi kedua Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbin, 2008. *Perilaku Organisasi I*, Yogyakarta: Salemba empat
- Robbins, Stephen P:Judgje, Timothy A, 2008, *Perilaku Organisasi Buku I*, Jakarta: Salemba

- Robbins, Stephens. P. Dan Coulter, Mary. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedelapan. Alih Bahasa Harry Slamed & Ernawati Lestari. Jakarta: indeks, Kelompok Gramedia.
- Sagala, Syaiful. 2013. *Memahami Organisasi Pendidikan*, Alfabeta: Bandung
- Sagir, Suharsono. 1985. *Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan untuk Peningkatan Produktivitas dan Produksi. Seri Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: LSUP
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori motivasi dan aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta
- Siburian, Paningkat. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Kepala SMK (Pengembangan model teoretis Kinerja melalui Studi Empiris pada SMK di Kota Medan). Disertasi Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan
- Siswanto, 2008. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi Offset:
- Steers, Richard M dan Porter, Lyman W., 2003. *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Suprihanto, John, 1984, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE UGM
- Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Persada
- Usman, Husaini, 2013. *Manajemen Teori praktik dan riset pendidikan*, Bumi Aksara: Jakarta
- Waruwu, Binahati. 2009 "Hubungan Persepsi Guru Tentang Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Guru di SMA Negeri Kecamatan Gunung Sitoli Kabupaten Nias". *Tesis*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan
- Winardi, J. 2007. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wirawan, 2013, *Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wursanto, Ig. 2007. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Yukl, Gary, 2010. *Kepemimpinan dalam organisasi edisi kelima*, PT. Indeks: Jakarta
- Young, Brian, et al., 1998. "Organizational Commitment Among Public Service Employees". *Journal of Public Personal Management*. Vo. 27
- Yuliana, 2014. *Hubungan motivasi kerja dan pengelolaan stres terhadap komitmen afektif Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kecamatan Medan Tembung*. Digital Library Unimed
- Zulhasri, 2014. *Komitmen guru dalam melaksanakan tugas di SMK Swasta kelompok bisnis manajemen kecamatan Padang Barat Kota Padang*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vo. 2 nomor 1 Juni