**PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN KOMPETENSI GURU TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF GURU SMA PASUNDAN DI WILAYAH BANDUNG METROPOLITAN**

**Windi Danasasmita**

**NPM. 189010004**

**ABSTRAK**

Pendidikan berperan penting dalam kemajuan bangsa. Pemerintah Indonesia menyadari pentingnya pendidikan sebagai sarana utama untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Pemerintah memiliki kewajiban untuk menyediakan pendidikan yang berkualitas. Di lain pihak, swasta pun memiliki peranan dalam mengembangkan pendidikan dan mengakomodir hal yang belum terpenuhi oleh pemerintah. Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan memiliki sekolah-sekolah yang tersebar di Jawa Barat khususnya di wilayah Bandung Metropolitan. Namun daya saing dan kualitas lulusan SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan belum optimal jika dibandingkan dengan lulusan SMA swasta dari yayasan lain di wilayah yang sama.

Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh guru. Berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik peningkatkan komitmen afektif guru, dapat diidentifikasi *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru memegang peranan yang dominan. Berlandaskan pemikiran tersebut penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* dan kompetensi guru terhadap komitmen afektif guru SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan.

Penelitian dilakukan menggunakan metode kuantitatif asosiatif dengan studi kausal yang menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan mengetahui pengaruh antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung menggunakan analisis jalur. Populasi dalam penelitian ini adalah guru PNS DPK dan Guru Tetap Yayasan sebanyak 288 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara deskriptif kondisi *Leader-Member Exchange,* kompetensi guru dan komitmen afektif berada dalam kriteria kurang baik menuju baik. Penelitian ini menemukan *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif baik secara simultan maupun parsial dengan total pengaruh sebesar 57,5%.

**Kata kunci: *Leader Member Exchange*, Kompetensi Guru, Komitmen Afektif**

**ABSTRAK**

Windi Matsuko Danasasmita, NPM: 189010004, Pengaruh *Leader-Member Exchange* dan Kompetensi Guru terhadap Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja Guru serta Implikasinya pada Kinerja Pengajaran Guru SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan. Kalayan bingbingan Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, M.S. salaku Promotor jeung Dr. Senen Machmud, S.E., M.M. salaku Ko-Promotor.

Atikan teh penting pisan pikeun mekarkeun maju bangsa. Pamarentan Indonesia sadar yen pendidikan mangrupa saranna nu utama pikeun mekarkeun kualitas sumber daya manusa. Pamarentah miboga kawajiban pikeun ngabayuan atikan anu unggul. Di pihak sejenna, swasta oge miboga peran jeung tanggung jawab dina mekarkeun atika tur ngaakomodir hal-hal anu teu kageroh ku pamarentah. Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan miboga sakola-sakola anu sumebar di Jawa Barat husuna di wewengkon Bandung Metropolitan. Namung kompetisi jeung kualitas lulusan SMA Pasundan di wewengkon Bandung can nyugemakeun dibandingkeun jeung lulusan SMA swasta ti yayasan sejenna di wilayah nu sarua.

Kualitas atikan dipangaruhan pisan ku kinerja pangajaran guru. Ku jalan ngaronjatkeun kinerja pangajaran guru dipiharep bisa ngaronjatkeun kualitas atikan sacara gembleng. Hasil panalungtikan nu tos aya nu aya pakuat-pakaitna jeung jejer ningkatkeun kinerja guru, bisa diidentifikasi yen komitmen afektif jeung kasugemaan kinerja guru mangrupa komponen nu paling penting. Lian ti eta, *Leader-Member Exchange* (LMX)jeung kompetensi guru oge mangrupa paktor nu miboga kontribusi dina ngaronjatkeun sikep komiten anu jeung kasugemaan kinerja guru tur implikasina kana kinerja guru. Metode nu digunakeun dina ieu panalungtikan nya eya metode kuantitatif asosiatif dengan studi kausal nu nganalisis pola hubungan antara variabel jeung tujuan pikeun mikanyaho pangaruh variable boh sacara langsung boh teu langsung kalayan ngagunakeun analisis jalur. Populasi dina ieu panalungtikan nya eta guru PNS DPK jeung guru tetap yayasan kalayan jumlah 288 urang.

Hasil tina ieu panalungtikan yen *Leader-Member Exchange*  (LMX) jeung kompetensi guru miboga pangruh positif jeung siginifikan kana komitmen afektif boh sacara simultan boh sacara parsial kalayan angka 57,5%. Lian ti eta, *Leader-Member Exchange* (LMX)jeung kompetensi guru mangaruhan sacara positif jeung signifikan kana kasugemaan kinerja guru boh sacara parsial boh sacara total kayalan pangaruhna dina angka 65.8%. Hasil riset sejenna nya eta yen komitmen sikep jeung kasugemaan kiner guru mangaruhan sacara positif jeung signifikan kana kinerja guru boh sacara simultan boh sacara parsial kalayan angka pangaruhan 71,2%.

**Kata kunci: *Leader Member Exchange*, Kompetensi Guru, Komitmen Afektif, Kepuasan kerja guru, Kinerja Pengajaran Guru**

**ABSTRACT**

*Windi Matsuko Danasasmita, NPM: 189010004, The Effect of Leader -Member Exchange and Teacher’s Competence on Affective Commitment and Teacher’ Job Satsifaction and its Implication on Teachers’ Teaching Performance in SMA Pasundan in Bandung Metropolitan. Under supervision of Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, M.S. as Promoter and Dr. Senen Machmud, S.E., M.M as Co-Promoter.*

*Education has an important role in the progress of the nation. The Indonesian government recognizes the importance of education to develop the quality of human resources. The government has an obligation to provide high quality education. On the other hand, the private sector also has a role in developing education and accommodating aspects that have not been fulfilled by the government. Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan (YPDM Pasundan) has schools spread across West Java, especially in Bandung Metropolitan area. However, the competitiveness and quality of Pasundan High School graduates in Bandung Metropolitan area are not optimal compared to private high school graduates from the other foundations in the same area.*

*The quality of education is strongly influenced by the performance of teachers. By improving teacher performance, it is expected to improve the quality of education. Based on previous research relevant to the topic of improving teacher performance, it can be identified that affective commitment and teacher job satisfaction play a dominant role. On the other hand, Leader-Member Exchange (LMX) and teacher competence are also factors that can contribute to increase affective commitment and teacher job satisfaction. This research intends to examine and analyse the effect of Leader-Member Exchange (LMX) and teacher competence on affective commitment and teacher job satisfaction and its implications to teacher performance. The research was conducted by using associative quantitative methods with causal studies that analysed the pattern of relationships between variables to find the influence between variables, either directly or indirectly, using path analysis. The population in this study are 288 PNS DPK teachers and permanent teachers.*

*This research finds Leader-Member Exchange (LMX) and teacher competence have a positive and significant effect on affective commitment both simultaneously and partially with a total effect of 57.5%, then Leader-Member Exchange (LMX) and teacher competence have a positive and significant effect on teacher job satisfaction both simultaneously and partially with a total effect of 65.8%. Then affective commitment and teacher job satisfaction have a positive and significant effect on teachers’ teaching performance both simultaneously and partially with a total effect of 71.2%.*

***Keywords: Leader Member Exchange, Teacher Competence, Affective Commitment, Teacher Job Satisfaction, Teachers’ Teaching Performance***

**PENDAHULUAN**

Kualitas sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, namun yang memiliki andil utama adalah kualitas pendidikannya. Tanpa adanya pendidikan, kualitas sumber daya manusia tidak akan berkembang. Merupakan sebuah keniscayaan bahwa pendidikan adalah tolak ukur kemajuan suatu bangsa, dimana kunci ketahanan dan kekuatan suatu bangsa adalah pendidikan (Soepandji & Farid, 2018).

Pemerintah sebagai pihak yang meregulasi sistem pendidikan di Indonesia bertanggung jawab secara penuh mempersiapkan kualitas anak bangsa yang tanggap dan tangguh dalam menghadapi berbagai persaingan dan tantangan dimasa depan. Dalam pelaksanaannya, peran serta pihak swasta juga perlu diupayakan dengan lebih optimal. Pihak swasta selain membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan juga diharapkan mengakselerasi proses peningkatan tersebut**.**

Salah satu penyelenggara pendidikan tingkat SMA swasta terkemuka yang tersebar di Jawa Barat, khususnya di Bandung Metropolitan adalah SMA Pasundan. Sekolah ini berada di bawah Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah (YPDM) Pasundan dengan latar belakang sejarah Paguyuban Pasundan sebagai organisasi masyarakat tertua dan terbesar di Jawa Barat yang berorientasi pada pembangunan sumber daya manusia berkualitas terutama dalam hal pendidikan.

Namun kualitas lulusan SMA Pasundan di Bandung Metropolitan belum sesuai dengan harapan. Hal ini terlihat dari persentase siswa lulusan yang melanjutkan studi ke pendidikan tinggi tidak merata.

**Tabel 1**

Persentase Jumlah Lulusan SMA Pasundan yang Melanjutkan ke Jenjang Pendidikan Tinggi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **NAMA SEKOLAH** | **SISWA KELAS 12** | **SISWA YANG MELANJUTKAN STUDI** | **PERSENTASE** |
| SMA PAS 1 BANDUNG | 370 | 238 | 64% |
| SMA PAS 2 BANDUNG | 322 | 118 | 37% |
| SMA PAS 3 BANDUNG | 217 | 111 | 51% |
| SMA PAS 4 BANDUNG | 40 | 7 | 18% |
| SMA PAS 7 BANDUNG | 129 | 14 | 11% |
| SMA PAS 8 BANDUNG | 301 | 153 | 51% |
| SMA PAS 9 BANDUNG | 28 | 2 | 7% |
| SMA PAS BANJARAN | 396 | 244 | 62% |
| SMA PAS MAJALAYA | 283 | 102 | 36% |
| SMA PAS RANCAEKEK | 63 | 19 | 30% |
| SMA PAS 1 CIMAHI | 68 | 12 | 18% |
| SMA PAS 2 CIMAHI | 183 | 28 | 15% |
| SMA PAS 3 CIMAHI | 117 | 19 | 16% |
| SMA PAS TANJUNGSARI | 155 | 16 | 10% |

Sumber: YPDM Pasundan, 2021

Sebagaimana terlihat dalam Tabel 1, diketahui bahwa persentase tertinggi siswa lulusan SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan yang melanjutkan studi ke perguruan tinggi adalah 64% sedangkan persentase terendah adalah 7%. Kondisi ini menggambarkan bahwa kualitas lulusan belum merata.

Dalam penelitian ini, kualitas lulusan SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan berkaitan erat dengan keterikatan anggota terhadap organisasi dalam upaya meningkatkan optimalisasi produktivitas kerja. Hal ini terlihat melalui komitmen afektif para guru yang lebih menggambarkan tingkat keterikatan secara emosional yang melekat pada anggota, untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dalam organisasi (Yao et al., 2020).

Selanjutnya untuk memperoleh gambaran komitmen afektif yang lebih akurat, penulis melakukan pra-survey pendahuluan penelitian yang dilakukan terhadap 50 orang guru SMA Pasundan di Wilayah Bandung Metropolitan yang dipilih secara acak dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 2  
Pra Survei Komitmen Afektif

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Faktor Penilaian** | **Distribusi Jawaban** | | | | | **Total** | **Jumlah Skor** | **Rata-Rata Skor** |
| **SS** | **S** | **CS** | **TS** | **STS** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | Hubungan emosional | 4 | 9 | 13 | 18 | 6 | 50 | 137 | 2.74 |
| 2 | Identifikasi masalah | 4 | 7 | 11 | 15 | 3 | 50 | 114 | 2.28 |
| 3 | Memiliki rasa keterikatan | 7 | 12 | 20 | 8 | 3 | 50 | 162 | 3.24 |
| 4 | Rasa memiliki | 8 | 13 | 20 | 9 | 0 | 50 | 170 | 3.4 |
| 5 | Rasa kebanggaan | 12 | 11 | 19 | 5 | 3 | 50 | 174 | 3.48 |
| 6 | Kemampuan melihat kondisi pekerjaan | 5 | 16 | 23 | 5 | 1 | 50 | 169 | 3.38 |
| 7 | Kemampuan kerja sesuai harapan | 5 | 8 | 13 | 18 | 6 | 50 | 138 | 2.76 |
| Frekuensi | | 45 | 76 | 119 | 78 | 22 | 350 |  | |
| Skor Per Jawaban | | 225 | 304 | 357 | 156 | 22 | 1064 |
| Persentase | | 21.15 | 28.57 | 33.55 | 14.66 | 2.07 | 100 |
| **Rata-rata Skor** | | **3.04** | | | | | | **Cukup Baik** | |

Sumber: Pra Survei Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 2 Pra Survei Komitmen Afektif di atas, dapat terlihat bahwa tingkat komitmen afektif guru yang diukur berdasarkan faktor-faktor penilaiannya menunjukkan nilai rata-rata perhitungan sebesar 3,04 yang termasuk dalam kriteria penilaian cukup baik. Berdasarkan hasil pra survey juga dapat diketahui bahwa penilaian terendah berada pada faktor identifikasi masalah. Hasil tersebut mengindikasikan tingkat komitmen afektif guru masih belum optimal dan perlu untuk ditingkatkan.

Dalam beberapa kajian penelitian terdahulu pada topik yang relevan, penulis mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat menjadi penyebab terbentuknya komitmen afektif. Namun, *Leader-member exchange* (LMX) dan Kompetensi Guru dinyatakan sebagai faktor yang paling berperan besar dalam pembentukan komitmen afektif (Alshamrani, 2017; Karami et al., 2017).

*Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada komitmen afektif (Alshamrani., 2017; Karami et al., 2017). *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru memiliki hubungan yang berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung pada kontribusinya membentuk komitmen afektif (Brown et al., 2019; Wibowo & Sutanto, 2013; Leow & Khong dalam Taupan et al., 2015).

Atas dasar penelitian-penelitian terdahulu yang relevan tersebut dan sebagai landasan dalam perancangan model penelitian, penulis melakukan pra-survey pendahuluan terhadap 50 orang guru SMA Pasundan di Wilayah Bandung Metropolitan yang dipilih secara acak mengenai tingkat kompetensi guru. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3  
Pra Survei Kompetensi Guru

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Faktor Penilaian** | **Distribusi Jawaban** | | | | | **Total** | **Jumlah Skor** | **Rata-Rata Skor** |
| **SS** | **S** | **CS** | **TS** | **STS** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | Kompetensi Pedagogik | 4 | 8 | 27 | 5 | 6 | 50 | 146 | 2.92 |
| 2 | Kompetensi Kepribadian | 7 | 6 | 22 | 11 | 4 | 50 | 151 | 3.02 |
| 3 | Kompetensi Sosial | 8 | 19 | 15 | 5 | 3 | 50 | 174 | 3.48 |
| 4 | Kompetensi Profesional | 3 | 6 | 23 | 15 | 3 | 50 | 141 | 2.82 |
| Frekuensi | | 22 | 39 | 87 | 36 | 16 | 200 |  | |
| Skor Per Jawaban | | 110 | 156 | 261 | 72 | 16 | 615 |
| Persentase | | 17.89 | 25.37 | 42.44 | 11.71 | 2.60 | 100 |
| **Rata-rata Skor** | | **3.08** | | | | | | **Cukup Baik** | |

Sumber: Pra Survei Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 3 Pra Survey Kompetensi Guru di atas, dapat terlihat bahwa tingkat kompetensi guru yang diukur berdasarkan faktor-faktor penilaiannya menurut Amir et al. (2014) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,08 yang termasuk dalam kriteria penilaian cukup baik. Hasil tersebut merupakan indikasi kondisi tingkat kompetensi guru yang belum sesuai harapan dan perlu ditingkatkan. Berdasarkan hasil pra survey juga diketahui bahwa faktor penilaian terendah berada pada faktor kompetensi profesional.

Fenomena tersebut berdasarkan pengamatan penulis dapat terjadi karena kemampuan para guru dalam menguasai materi pembelajaran belum sesuai dengan harapan. Para guru memiliki kelemahan dalam menguasai materi pembelajaran secara konsep dan teknis yang berkaitan dengan teknologi. Selain itu para guru dalam menjalankan kurikulum belum sesuai dengan target yang sudah ditetapkan.

Selanjutnya untuk mengetahui kondisi *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai bagian penting dan salah satu faktor pembentuk komitmen afektif, penulis melakukan pra survey pada 50 orang guru SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan yang dipilih secara acak. Hasil pra survey sebagaimana dipaparkan oleh tabel berikut ini.

**Tabel 4**

**Pra Survey *Leader-Member Exchange* (LMX)**

| **No** | **Faktor Penilaian** | **Distribusi Jawaban** | | | | | **Total** | **Jumlah Skor** | **Rata-Rata Skor** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SS** | **S** | **CS** | **TS** | **STS** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | Respek Profesional | 12 | 15 | 14 | 6 | 3 | 50 | 177 | 3.54 |
| 2 | Loyalitas | 9 | 8 | 19 | 13 | 1 | 50 | 161 | 3.22 |
| 3 | Afeksi | 5 | 11 | 16 | 14 | 4 | 50 | 149 | 2.98 |
| 4 | Kontribusi | 7 | 11 | 17 | 10 | 5 | 50 | 155 | 3.1 |
| Frekuensi | | 33 | 45 | 66 | 43 | 13 | 200 |  | |
| Skor Per Jawaban | | 165 | 180 | 198 | 86 | 13 | 642 |
| Persentase | | 25.70 | 28.04 | 30.84 | 13.40 | 2.02 | 100% |
| **Rata-rata Skor** | | **3.21** | | | | | | **Cukup Baik** | |

Sumber: Pra Survei Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) yang diukur berdasarkan faktor-faktor penilaiannya menurut Truckenbrodt dalam Handayani, (2019) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,21 yang termasuk dalam kriteria penilaian cukup baik. Hasil tersebut menjadi indikasi bahwa kondisi *Leader-Member Exchange* (LMX) belum optimal dan perlu ditingkatkan. Dari hasi pra survey juga diketahui bahwa penilaian terendah berada pada faktor afeksi.

Berdasarkan pengamatan penulis fenomena tersebut terjadi karena masih ada kepala sekolah yang belum dapat bekerja sama dengan bawahannya terutama bawahan dengan gap usia yang relatif jauh. Selain itu indikasi masih ada kepala sekolah yang menunjukkan kepribadian dan sikap yang masih dirasa kurang baik.

Dari perspektif landasan empiris berupa gambaran kondisi dari masing-masing variabel penelitian pada lokus SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan yang diperoleh dari hasil pra survey terhadap 50 guru, diperoleh gambaran bahwa semua variabel yang diteliti berada dalam kondisi belum optimal. Hasil pra survey juga menunjukkan adanya gap atau kesenjangan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi aktual, dimana kondisi aktual variabel-variabel pada lokus penelitian masih menunjukkan kondisi yang belum optimal.

Disamping adanya gap pada kondisi lokus, penelitian ini juga dilandasi oleh *research gap* berdasarkan keterbatasan pada penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian-penelitian tersebut memang menunjukkan adanya variasi dari struktur model penelitian, namun penulis menduga struktur model penelitian yang telah dibangun belum dapat memberikan gambaran yang menyeluruh (holistik) dan terkait satu sama lain (terintegrasi) dalam memandang komitmen afektif.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan menyatakan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada komitmen afektif (Alshamrani., 2017; Karami et al., 2017). *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru memiliki hubungan yang berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung pada kontribusinya membentuk komitmen afektif (Brown et al., 2019; Wibowo & Sutanto, 2013; Leow & Khong dalam Taupan et al., 2015).

Selain itu beberapa penelitian terdahulu dilakukan pada karakteristik lokus berupa industri jasa dan industri manufaktur yang kompleks dan dinamis. Oleh beberapa penelitian tersebut selanjutnya diarahkan pada penelitian selanjutnya (*future research*) untuk melakukan pada sektor lain yang berbeda. Dalam hal ini penulis menerapkannya pada sektor pendidikan.

Atas dasar *empirical locus gap* (gap lokus secara empiris) dan *research gap* (gap penelitian) pada beberapa penelitian terdahulu yang relevan, selanjutnya penulis merancang sebuah sebuah model penelitan dengan mengkombinasikan hubungan kausalitas antar variabel yang akan diteliti. Pada intinya, model penelitian ini menjelaskan peran *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru yang dapat meningkatkan komitmen afektif. Hubungan kausalitas antar variabel tersebut diharapkan dapat mengisi keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian sebelumnya.

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif adalah menganalisis secara deskriptif kondisi variabel *Leader-Member Exchange* (LMX), kompetensi guru dan komitmen afektif berdasarkan data di lapangan. Sebaliknya, analisis verifikatif adalah untuk menghitung besarnya pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru terhadap komitmen afektif.

Oprasionalisasi variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1) Variabel bebas (independent), yaitu variabel *Leader-Member Exchange* yang diberi simbol X1 terdiri atas dimensi respek profesional, loyalitas, afeksi dan kontribusi dan variabel Kompetensi Guru yang diberi simbol X2 terdiri atas dimensi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

2) Variabel terikat (*dependent*), yaitu Komitmen Afektif yang diberi simbol Y terdiri atas dimensi kemampuan melibatkan perasaan emosional, kemampuan mengidentifikasi masalah-masalah dalam pekerjaan, memiliki rasa keterikatan dalam aktivitas yang kreatif, mempunyai rasa memiliki yang tinggi pada tempat bekerja, memiliki rasa kebanggaan pada tempat bekerja, kemampuan untuk melihat kondisi pekerjaan dan kemampuan melakukan pekerjaan sesuai harapan.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari populasi. Selanjutnya, populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh Guru Pegawai Negeri Sipil DPK dan Guru Tetap Yayasan (GTY) SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan yang berjumlah total 288 orang.

**HASIL DAN DISKUSI**

Hasil dari Tes Instrumen Penelitian, termasuk uji validitas dan reliabilitas, ditunjukkan pada tabel-tabel. Berikut ini adalah tabel-tabel yang dimaksud:

**Tabel 5**

**Hasil Uji Validitas Variabel *Leader-Member Exchange* (LMX)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Instrumen** | **R Hitung** | **R Kritis** | **Keputusan** |
| X1.1 | 0.355 | 0.3 | Valid |
| X1.2 | 0.348 | 0.3 | Valid |
| X1.3 | 0.303 | 0.3 | Valid |
| X1.4 | 0.545 | 0.3 | Valid |
| X1.5 | 0.339 | 0.3 | Valid |
| X1.6 | 0.356 | 0.3 | Valid |
| X1.7 | 0.349 | 0.3 | Valid |
| X1.8 | 0.519 | 0.3 | Valid |
| X1.9 | 0.581 | 0.3 | Valid |
| X1.10 | 0.505 | 0.3 | Valid |
| X1.11 | 0.533 | 0.3 | Valid |
| X1.12 | 0.611 | 0.3 | Valid |
| X1.13 | 0.307 | 0.3 | Valid |
| X1.14 | 0.473 | 0.3 | Valid |
| X1.15 | 0.335 | 0.3 | Valid |

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2022

Berdasarkan pada hasil pengujian instrumen penelitian pada variabel *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagaimana telah dimuat dalam tabel diatas, dapat terlihat bahwa seluruh instrumen yang terdiri dari 15 item pernyataan dapat dinyatakan valid dengan nilai r-kritis lebih besar dari 0,3 sehingga dapat digunakan sebagai data penelitian untuk tahap pengolahan dan analisis lebih lanjut.

**Tabel 6**

**Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Guru**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Instrumen** | **R Hitung** | **R Kritis** | **Keputusan** |
| X2.1 | 0.553 | 0.3 | Valid |
| X2.2 | 0.518 | 0.3 | Valid |
| X2.3 | 0.740 | 0.3 | Valid |
| X2.4 | 0.632 | 0.3 | Valid |
| X2.5 | 0.731 | 0.3 | Valid |
| X2.6 | 0.548 | 0.3 | Valid |
| X2.7 | 0.494 | 0.3 | Valid |
| X2.8 | 0.476 | 0.3 | Valid |
| X2.9 | 0.389 | 0.3 | Valid |
| X2.10 | 0.609 | 0.3 | Valid |
| X2.11 | 0.387 | 0.3 | Valid |
| X2.12 | 0.544 | 0.3 | Valid |
| X2.13 | 0.549 | 0.3 | Valid |
| X2.14 | 0.616 | 0.3 | Valid |
| X2.15 | 0.567 | 0.3 | Valid |

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2022

Berdasarkan pada hasil pengujian instrumen penelitian pada variabel Kompetensi Guru sebagaimana telah dimuat dalam tabel diatas, dapat terlihat bahwa seluruh instrumen yang terdiri dari 15 item pernyataan dapat dinyatakan valid dengan nilai r-kritis lebih besar dari 0,3 sehingga dapat digunakan sebagai data penelitian untuk tahap pengolahan dan analisis lebih lanjut.

**Tabel 7**

**Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Afektif**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Instrumen** | **R Hitung** | **R Kritis** | **Keputusan** |
| Y1.1 | 0.374 | 0.3 | Valid |
| Y1.2 | 0.398 | 0.3 | Valid |
| Y1.3 | 0.368 | 0.3 | Valid |
| Y1.4 | 0.360 | 0.3 | Valid |
| Y1.5 | 0.493 | 0.3 | Valid |
| Y1.6 | 0.434 | 0.3 | Valid |
| Y1.7 | 0.406 | 0.3 | Valid |
| Y1.8 | 0.411 | 0.3 | Valid |
| Y1.9 | 0.376 | 0.3 | Valid |
| Y1.10 | 0.341 | 0.3 | Valid |
| Y1.11 | 0.408 | 0.3 | Valid |
| Y1.12 | 0.502 | 0.3 | Valid |
| Y1.13 | 0.403 | 0.3 | Valid |
| Y1.14 | 0.408 | 0.3 | Valid |
| Y1.15 | 0.402 | 0.3 | Valid |

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2022

Hasil pengujian instrumen penelitian pada variabel komitmen afektif sebagaimana telah dimuat dalam tabel diatas, dapat terlihat bahwa seluruh instrumen yang terdiri dari 15 item pernyataan dapat dinyatakan valid dengan nilai r-kritis lebih besar dari 0,3 sehingga dapat digunakan sebagai data penelitian untuk tahap pengolahan dan analisis lebih lanjut.

**Tabel 8**

**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Variabel** | **Skor *Cronbach's α*** | ***Nilai Kritis Cronbach's α*** | **Keputusan** |
| 1 | *Leader-Member Exchange* (X1) | 0.815 | 0.7 | Reliabel |
| 2 | Kompetensi Guru (X2) | 0.891 | 0.7 | Reliabel |
| 3 | Komitemen Afektif (Y) | 0.794 | 0.7 | Reliabel |

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2022

Terlihat bahwa variabel *Leader-Member Exchange* (X1), Kompetensi Guru (X2), dan Komitmen Afektif (Y) semuanya dinyatakan reliabel karena skor Cronbach Alpha> 0,70.

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian terdistribusi normal (berdistribusi normal) atau tidak. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data penelitian memiliki distribusi normal, yang ditunjukkan oleh nilai *Asymp. Sig. (2 tiled)*> 0,05 dengan nilai X1 = 0,89, X2 = 0,126 dan Y = 0,276.

Selanjutnya adalah analisis hasil pengolahan data, dimana dalam penelitian ini dibagi menjadi analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif untuk menggambarkan kondisi variabel Leader-Member Exchange (LMX), kompetensi guru, dan komitmen afektif. Berikut ini adalah analisis deskriptif yang dimaksud.

**1) *Leader-Member Exchange* (LMX)**

Hasil analisis deskriptif terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) yang diukur menurut dimensi respek profesional, loyalitas, afeksi dan kontribusi secara rata-rata termasuk dalam klasifikasi kondisi variabel ‘cukup baik’, berada dalam rentang kategori kurang baik sampai dengan baik. Hal tersebut dapat ditafsirkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) di SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan masih berada pada kondisi yang ‘belum optimal’ dan perlu ditingkatkan.

Dari perspektif dimensi pada variabel *Leader-Member Exchange* (LMX), dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi ‘Respek Profesional’, sedangkan dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi ‘Afeksi’. Untuk mengetahui secara lebih mendalam penyebab hal tersebut diperlukan informasi mengenai nilai indikator pada masing-masing dimensi yang dimaksud. Pada bagian ini akan dipaparkan indikator-indikator dengan nilai tertinggi beserta dengan penyebabnya yang berdampak pada tingginya dimensi ‘Respek Profesional’. Sebaliknya pada bagian ini juga akan dipaparkan indikator-indikator dengan nilai terendah beserta dengan penyebabnya yang berdampak pada rendahnya dimensi ‘Afeksi’.

Pembahasan juga dikaitkan dengan karakteristik responden, yaitu guru SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan. Selanjutnya, pembahasan akan menjelaskan bagaimana alternatif solusi yang bisa dilakukan. Alternatif solusi pada bagian ini masih bersifat global dan konseptual, sedangkan alternatif solusi yang bersifat teknis dan operasional sebagai bentuk penjabaran dari solusi global / konseptual tersebut akan dijelaskan di bagian saran pada bab terakhir. Berikut ini adalah penjelasan terkait dengan perihal yang dimaksud.

Terdapat dua indikator dengan skor penilaian rata-rata tertinggi yaitu item nomor 1 “Menghormati Kemampuan Profesional Kepala Sekolah” dan item nomor 6 “Menghormati Pengetahuan kepala sekolah”. Kondisi tersebut perlu dipertahankan namun seoptimal mungkin terus ditingkatkan.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan secara langsung pada lokus penelitian serta wawancara terhadap para responden, penulis mengidentifikasi beberapa hal yang dapat menyebabkan skor penilaian pada kedua indikator tersebut berada dalam kondisi yang tertinggi apabila dibandingkan dengan skor rata-rata penilaian indikator lainnya. Diantaranya adalah para guru SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan memiliki rasa penghormatan yang tinggi terhadap kepala sekolah berdasarkan tingkat pengetahuan dan kemampuannya. Hal tersebut juga dapat menjadi indikasi bahwa norma kesopanan yang berlaku di lingkungan sekolah terjaga dengan baik.

Apabila hasil penelitian dihubungkan dengan karakteristik responden penelitian yang mayoritasnya guru dengan rentang usia 41-50 tahun yang mendominasi karakteristik responden berdasarkan usia. Selain itu guru dengan lama bekerja 6-10 tahun menjadi responden berdasarkan lama bekerja dengan persentase tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa guru terbanyak yang menjadi responden penelitian merupakan guru yang sudah cukup lama mengajar dan memahami situasi di sekolah.

Kemudian masih merujuk pada hasil analisis deskriptif yang telah dibahas sebelumnya pada variabel *Leader-Member Exchange* (LMX), bahwa terdapat dua indikator dengan skor penilaian rata-rata terendah yaitu item nomor 10 “Kepala sekolah orang yang menyenangkan untuk diajak bekerja sama”, dan item nomor 12 “Saya sangat menyukai kepribadian kepala sekolah”. Kondisi tersebut tentunya perlu mendapat perhatian lebih serius untuk terus dapat ditingkatkan.

Hasil pengamatan yang penulis lakukan mengidentifikasi beberapa hal terkait kemungkinan penyebab penilaian yang rendah pada kedua indikator tersebut diantaranya masih ada kepala sekolah yang belum dapat bekerja sama dengan bawahannya terutama bawahan dengan gap usia yang relatif jauh. Selain itu berdasarkan jenjang pendidikan terdapat gap antara kepala sekolah dengan para guru Hal ini dapat berpengaruh dalam gaya berkomunikasi dan membahas pekerjaan.

Apabila dihubungkan dengan karakteristik responden penelitian dimana mayoritas para guru SMA Pasundan merupakan generasi X dengan rentang usia 41-50. Faktor usia ini yang berpengaruh pada gaya bersikap dan komunikasi. Kepala sekolah yang usianya diatas para guru muda memiliki pembawaan yang berbeda dengan generasi di bawahnya. Selain itu berdasarkan tingkat pendidikannya, mayoritas para guru SMA Pasundan menempuh pendidikan S1. Di lain pihak para kepala sekolah tingkat pendidikannya sudah S2. Hal ini mengindikasikan bahwa pengetahuan dan pengalaman pengajaran para guru masih terbatas sehingga masih terdapat gap dengan kepala sekolah.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa secara umum *Leader-Member Exchange* (LMX) saat ini masih perlu ditingkatkan karena kualitas hubungan kerja antara atasan dan bawahan masih belum optimal. Hal ini mengacu pada hasil pengukuran *Leader-Member Exchange* (LMX) melalui dimensi menurut Truckenbrodt dalam Handayani (2019).

*Leader-Member Exchange* (LMX) antara kepala sekolah dan para guru merupakan perwujudan dari kepemimpinan berbasis hubungan (Alshamrani, 2017). Dalam *Leader-Member Exchange* (LMX) kualitas hubungan atasan dengan bawahan berbeda karena atasan mengembangkan kualitas hubungan kerja dan menghadapi tiap bawahan secara berbeda (Liden dan Maslyn dalam Duncan & Herrera, 2014).

Oleh karena itu, kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis dengan para guru. Interaksi antara kepala sekolah dengan para guru bukan hanya memberikan perintah dan arahan saja tapi juga menerima masukan dan saran. Perlu dirancang kegiatan baik secara formal maupun kegiatan yang bersifat kekeluargaan untuk memperkuat hubungan kepala sekolah dengan para guru. Semakin baik dan kondusif hubungan bawahan dengan pimpinan akan berdampak positif, mereka sering diberi lebih banyak tanggung jawab dan sumber daya, mereka merasa diberdayakan, pekerjaan dinilai lebih berarti, ada persepsi yang lebih besar tentang penentuan nasib sendiri, dan ada peningkatan kompetensi (Spreitzer dalam Purwanto et al., 2021)

**2) Kompetensi Guru**

Hasil analisis deskriptif terhadap kompetensi guru yang dianalisis berdasarkan dimensi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional secara rata-rata termasuk dalam klasifikasi kondisi variabel ‘cukup baik’, berada dalam rentang kategori kurang baik sampe dengan baik. Hal tersebut dapat ditafsirkan bahwa kompetensi guru SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan berada pada kondisi yang ‘belum optimal’ dan perlu ditingkatkan.

Dari perspektif dimensi pada variabel kompetensi guru, dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi ‘Kompetensi sosial’ sedangkan dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi ‘Kompetensi profesional’. Untuk mengetahui secara lebih mendalam penyebab hal tersebut diperlukan informasi mengenai nilai indikator pada masing-masing dimensi yang dimaksud. Pada bagian ini akan dipaparkan indikator-indikator dengan nilai tertinggi beserta dengan penyebabnya yang berdampak pada tingginya dimensi ‘kompetensi sosial’. Sebaliknya pada bagian ini juga akan dipaparkan indikator-indikator dengan nilai terendah beserta dengan penyebabnya yang berdampak pada rendahnya dimensi ‘kompetensi profesioanl’. Pembahasan juga dikaitkan dengan karakteristik responden, yaitu para guru SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan. Selanjutnya, pembahasan akan menjelaskan bagaimana alternatif solusi yang bisa dilakukan. Alternatif solusi pada bagian ini masih bersifat global dan konseptual, sedangkan alternatif solusi yang bersifat teknis dan operasional sebagai bentuk penjabaran dari solusi global / konseptual tersebut akan dijelaskan di bagian saran pada bab terakhir. Berikut ini adalah penjelasan terkait dengan perihal yang dimaksud.

Terdapat dua indikator dengan skor penilaian rata-rata tertinggi yaitu item nomor 9 “Kemampuan komunikasi dengan peserta didik”, dan item nomor 12 “Kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat”. Kondisi tersebut perlu dipertahankan namun seoptimal mungkin terus ditingkatkan.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan secara langsung pada lokus penelitian serta wawancara terhadap para responden, penulis mengidentifikasi beberapa hal yang dapat menyebabkan skor penilaian pada kedua indikator tersebut berada dalam kondisi yang tertinggi apabila dibandingkan dengan skor rata-rata penilaian indikator lainnya. Diantaranya adalah para guru SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan siswa dan masyarakat sekitar. Dengan kemampuan sosial yang baik inilah tercipta interaksi yang hangat dan nyaman baik di lingkungan sekolah maupun dengan masyarakat.

Apabila hasil analisis penelitian dihubungkan dengan karakteristik responden penelitian, dimana mayoritas guru sudah mengajar lebih dari lima tahun pastinya berbeda dengan guru yang baru mengajar. Faktor ini berpengaruh pada kemampuan berkomunikasi dan membawa diri di depan siswa. Para guru dengan pengalaman mengajar tinggi mengerti bagaimana cara membuat siswa merasa nyaman. Selain itu mayoritas guru berjenis kelamin perempuan sehingga interaksi dan bergaul pun bagaikan orang tua dengan anaknya. Begitu pun ketika para guru beinteraksi dengan masyarakat dimana para guru sudah dapat membawakan diri dengan baik.

Kemudian masih merujuk pada hasil analisis deskriptif yang telah dibahas sebelumnya pada variabel kompetensi guru terdapat dua indikator dengan skor penilaian rata-rata terendah yaitu item nomor 13 “kemampuan penguasaan materi pembelajaran”, dan item nomor 14 “penguasaan struktur kurikulum”. Kondisi tersebut tentunya perlu mendapat perhatian serius untuk terus ditingkatkan.

Hasil pengamatan yang penulis lakukan mengidentifikasi beberapa hal terkait penyebab penilaian yang rendah pada kedua indikator tersebut diantaranya adalah unsur kelemahan dalam menguasai materi pembelajaran baik secara konsep maupun secara teknis. Hal ini berkaitan dengan gaya pengajaran yang masih menggunakan gaya lama sedangkan zaman sudah berubah. Selain itu, adanya gap antara kurikulum yang dirancang oleh pemerintah dengan tingkat kemampuan guru dalam menguasai kurikulum.

Apabila dihubungkan dengan karakteristik responden penelitian dimana mayoritas guru merupakan guru senior yang sudah berusia diatas 50 tahun. Mereka kesulitan dalam mengejar perkembangan teknologi. Gaya pengajaran guru yang sudah senior belum dapat beradaptasi sepenuhnya dengan kemutakhiran materi. Selanjutnya, kemampuan guru dalam menguasai kurikulum dipengaruhi juga oleh latar belakang pendidikan. Guru dengan jenjang pendidikan S2 jumlahnya belum merata karena mayoritas masih S1. Kondisi ini berpengaruh pada pola pikir dan kemampuan menerjemahkan kurikulum untuk diterapkan dalam pengajaran.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa para guru memiliki kelemahan dalam menguasai materi pembelajaran dan menguasai kurikulum yang diberlakukan di sekolah. Hal tersebut sangat terlihat berdasarkan hasil perhitungan terhadap komponen kompetensi guru sesuai dimensinya menurut Amir et al (2014).

Tingkat penguasaan materi yang belum sesuai harapan disebabkan oleh pengaruh usia guru yang mayoritas sudah diatas 40 tahun. Guru yang sudah senior pun memiliki keterbatasan dalam memanfaatkan teknologi. Hal ini mempengaruhi keluwesan dan kemampuan adaptasi guru. Padahal guru harus memiliki kompetensi yang mumpuni dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang profesional.

Guru diharapkan menjadi panutan bagi siswa dan masyarakat. Oleh karena itu, seorang guru haruslah memiliki kompetensi yang merupakan hasil perpaduan antara kemampuan personal guru, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual. Semua aspek tersebut yang secara utuh membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas (Amir et al., 2014).

**3) Komitmen Afektif**

Hasil analisis deskriptif terhadap komitmen afektif yang dianalisis menurut dimensi kemampuan melibatkan perasaan emosional, kemampuan mengidentifikasi masalah-masalah dalam pekerjaan, memiliki rasa keterikatan dalam aktivitas yang kreatif, mempunyai rasa memiliki yang tinggi pada tempat bekerja, memiliki rasa kebanggaan pada tempat bekerja, kemampuan untuk melihat kondisi pekerjaan dan kemampuan melakukan pekerjaan sesuai harapan secara rata-rata termasuk dalam klasifikasi kondisi variabel ‘cukup baik’, berada dalam rentang kategori kurang baik sampai dengan baik. Hal tersebut dapat ditafsirkan bahwa komitmen afektif berada pada kondisi yang ‘belum optimal’, dan perlu ditingkatkan.

Dari perspektif dimensi pada variabel komitmen afektif, dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi “memiliki rasa kebanggaan pada tempat bekerja”. Dimensi dengan nilai terendah adalah “kemampuan mengidentifikasi masalah-masalah dalam pekerjaan”. Untuk mengetahui secara lebih mendalam penyebab hal tersebut diperlukan informasi mengenai nilai indikator pada masing-masing dimensi yang dimaksud. Pada bagian ini akan dipaparkan indikator-indikator dengan nilai tertinggi beserta dengan penyebabnya yang berdampak pada tingginya dimensi “memiliki rasa kebanggaan pada tempat bekerja”. Sebaliknya pada bagian ini juga akan dipaparkan indikator-indikator dengan nilai terendah beserta dengan penyebabnya yang berdampak pada rendahnya dimensi “kemampuan mengidentifikasi masalah-masalah dalam pekerjaan”. Pembahasan juga dikaitkan dengan karakteristik responden, yaitu para guru SMA Pasundan di Wilayah Bandung Metropolitan. Selanjutnya, pembahasan akan menjelaskan bagaimana alternatif solusi yang bisa dilakukan. Alternatif solusi pada bagian ini masih bersifat global dan konseptual, sedangkan alternatif solusi yang bersifat teknis dan operasional sebagai bentuk penjabaran dari solusi global / konseptual tersebut akan dijelaskan di bagian saran pada bab terakhir. Berikut ini adalah penjelasan terkait dengan perihal yang dimaksud.

Terdapat dua indikator dengan skor penilaian rata-rata tertinggi yaitu item nomer 9 “membantu dalam mempromosikan sekolah” dan item nomer 10 “mendukung kebijakan sekolah”. Kondisi tersebut perlu dipertahankan namun seoptimal mungkin terus ditingkatkan.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan secara langsung pada lokus penelitian serta wawancara terhadap para responden, penulis mengidentifikasi beberapa hal yang menyebabkan skor penilaian pada kedua indikator tersebut berada dalam kondisi yang tertinggi apabila dibandingkan dengan skor rata-rata penilaian indikator lainnya. Diantaranya adalah karena guru SMA Pasundan di Wilayah Bandung Metropolitan merasa menjadi bagian dari sekolah dan berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan promosi sekolah. Kemudian para guru pun mengikuti kebijakan sekolah dan mewujudkan keinginan organisasi.

Masih merujuk pada hasil analisis deskriptif yang telah dibahas sebelumnya pada variabel keunggulan bersaing, terdapat dua indikator dengan skor penilaian rata-rata terendah yaitu item nomor 3 “mampu mengidentifikasi masalah teknis dalam pekerjaan” dan item nomor 4 “mampu mengidentifikasi masalah non-teknis dalam pekerjan”. Kondisi tersebut tentunya perlu mendapat perhatian lebih serius untuk terus ditingkatkan.

Hasil pengamatan yang penulis lakukan mengidentifikasi faktor penyebab penilaian yang rendah pada kedua indikator tersebut dikarenakan masih ada guru yang belum menggunakan model dan teknik pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum dan kebutuhan siswa serta belum menguasai teknologi untuk mendukung kegiatan pembelajaran.

Apabila dihubungkan dengan karakteristik responden penelitian dimana tingkat pendidikan para guru mayoritas masih berada pada jenjang S1 dan usia mayoritas guru berusia di atas 50 tahun. Hal tersebut berpengaruh pada metode pembelajaran yang masih metode lama sedangkan zaman sudah banyak berubah. Ditambah lagi dengan kemampuan menggunakan teknologi yang terbatas sehingga tidak banyak yang memanfaatkan teknologi untuk mengajar.

Hasil analisis penelitian terhadap komitmen afektif mendapatkan wawasan pengetahuan baru bahwa guru SMA Pasundan di wilayah Bandung Metropolitan memang mendukung dan taat pada kegiatan sekolah namun masih perlu meningkatkan kemampuan teknis dan non-teknis. Hal tersebut sangat terlihat dari hasil analisis terhadap komponen komitmen afektif sesuai dimensinya menurut Allen & Meyer dalam Harthantyo & Rahardjo, (2017).

Komitmen afektif yang menonjol di SMA Pasundan wilayah Bandung metropolitan menunjukkan bahwa ikatan emosional guru dengan sekolah sudah terbangun, terlihat dari keinginan untuk terlibat dalam acara sekolah dan mengikuti nilai-nilai yang dianut dan diterapkan di sekolah (Sudarma & Murniasih, 2016)

Langkah untuk mengatasi kondisi tersebut adalah meningkatkan kualitas SDM yakni kualitas guru baik secara akademis maupun kemampuan teknis. Hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menerjemahkan silabus kemudian melaksanakan pengajaran di kelas. Berikutnya adalah solusi untuk meningkatkan unsur atau indikator mampu mengidentifikasi masalah non-teknis dalam pekerjaan dengan meningkatkan interaksi kebersamaan guru.

Setelah analisis diskriptif serta pembahasannya, selanjutnya adalah analisis verifikatif untuk menghitung seberapa besar pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru terhadap komitmen afektif. Pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) (X1) dan kompetensi guru (X2) terhadap komitmen afektif (Y) berdasarkan persamaan model struktural dirumuskan dalam persamaan berikut:

Y = 0,592X1 + 0,251X2 + ε

Pengolahan data penelitian menggunakan *software* SPSS selanjutnya menghasilkan output perhitungan persamaan struktural berikut:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Coefficientsa** | | | | | | |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | 11.660 | 1.919 |  | 6.078 | 0.000 |
| LMX | 0.597 | 0.046 | 0.592 | 12.855 | 0.000 |
| Competency | 0.199 | 0.037 | 0.251 | 5.440 | 0.000 |
| a. Dependent Variable: Affective Commitment | | | | | | |

Hasil persamaan tersebut dapat menjelaskan bahwa besarnya nilai koefisien jalur pada model persamaan sub struktur 1 dimana variabel *Leader-Member Exchange* (X1) sebesar 0,592 dan variabel Kompetensi Guru (X2) sebesar 0,251.

Secara lengkap perhitungan model penelitian diilustrasikan sebagai berikut:

**R12 = 0,575**

**X2**

**Y**

**0,592**

**X1**

**0,251**

**0,545**

**ε1= 0,425**

**Gambar 1**

Perhitungan Model Penelitian *Leader-Member Exchange* (LMX) dan Kompetensi Guru terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan besarnya nilai koefisien korelasi antar variabel *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru, serta besarnya koefisien jalur (X1) *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen afektif dan koefisien jalur (X2) kompetensi guru terhadap komitmen afektif, selanjutnya dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru terhadap komitmen afektif sebagai berikut:

**Tabel 9**

**Perhitungan Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) dan Kompetensi Guru**

**Terhadap Komitmen Afektif**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Tidak Langsung** | | **Pengaruh Total** |
| ***Leader-Member Exchange* (LMX)** | **Kompetensi Guru** |
| ***Leader-Member Exchange* (LMX)** | **0.351** |  | **0.081** | **0.431** |
| **Kompetensi Guru** | **0.063** | **0.081** |  | **0.144** |
| **Total Pengaruh Terhadap Komitmen Afektif** | | | | **0.575** |
| **Ɛ** | | | | **0.425** |

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2022

Berdasarkan perhitungan besarnya pengaruh diatas, didapatkan besarnya pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) secara langsung terhadap komitmen afektif sebesar 35,1%; dan besarnya pengaruh secara tidak langsung *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen afektif melalui kompetensi guru sebesar 8,1%; sehingga pengaruh total *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen afektif sebesar 43,1%.

Besarnya pengaruh kompetensi guru secara langsung terhadap komitmen afektif sebesar 6,3%; dan pengaruh kompetensi guru secara tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui *Leader-Member Exchange* (LMX) sebsar 8,1%; sehingga pengaruh total kompetensi guru terhadap komitmen afektif sebesar 14,4%.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap komitmen afektif dibandingkan dengan Kompetensi Guru, serta besarnya pengaruh total *Leader-Member Exchange* (LMX) dan Kompetensi Guru terhadap keunggulan bersaing sebesar 57,5%.

Hasil perhitungan dan analisis structural model yang memodelkan pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru terhadap komitmen afektif sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 1 dan perhitungan besarnya pengaruh dalam Tabel 9, menunjukkan bahwa pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen afektif lebih besar dibandingkan dengan kompetensi guru. Hal ini menunjukkan bahwa faktor pemberdayaan dari kompetensi guru akan lebih optimal dalam upayanya mendorong peningkatan komitmen afektif apabila didukung dengan model kepemimpinan yang baik. *Leader-Member Exchange (LMX)* bisa terwujud dengan baik jika para guru punya kompetensi yang mumpuni sehingga bisa berkomunikasi dua arah dengan kepala sekolah. Untuk menciptakan kompetensi guru yang mumpuni merupakan tanggung jawab dari kepala sekolah sehingga hal ini peran variabel *Leader-Member Exchange (LMX)* lebih dominan dari variabel kompetensi guru terhadap komitmen afektif.

Hasil perhitungan besarnya pengaruh tidak langsung *Leader-Member Exchange* dan kompetensi guru terhadap komitmen afektif cukup signifikan, menandakan bahwa *Leader-Member Exchange* dan kompetensi guru saling bersinergi satu sama lainnya (Graen dan Cashman dalam Octaviani, 2020). Pemimpin cenderung membangun hubungan yang lebih erat dengan bawahan yang berkarakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena bawahan tersebut memiliki tingkat kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan pengikut lainnya (Kreitner dan Kinicky dalam Wibowo & Sutanto, 2013).

Hasil penelitian selanjutnya dapat menyepakati serta mendukung pendapat bahwa *Leader-Member Exchange* dan kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dalam karakteristik lokus yang cenderung serupa (Harthantyo & Rahardjo, 2017; Brown et al., 2019) serta Wibowo & Sutanto, 2013).

Keterampilan dan kompetensi profesional juga memiliki efek pada sikap kerja termasuk komitmen organisasi dan afiliasi profesional (Karami et al., 2017). Untuk meningkatkan komitmen organisasional para guru terutama pada komitmen afektifnya, yang harus dilakukan adalah meningkatkan kompetensi guru, dimana kedua hal tersebut saling berkaitan satu sama lain (Sudarma & Murniasih, 2016).

Pada sisi lain hasil penelitian mendapatkan wawasan pengetahuan baru bahwa kompetensi guru yang cenderung lemah, hal tersebut disebabkan oleh kelemahan dalam menguasai materi pembelajaran dan kurikulum baik secara konsep maupun secara teknis berdasarkan analisis deskriptifnya. Untuk itu dibutuhkan dorongan dari pihak lain seperti sekolah dan yayasan dalam memberikan bantuan dari sisi pelatihan maupun pendampingan.

Solusi lain yang dapat ditempuh untuk mempertahankan komitmen afektif adalah dengan mengakui kemampuan dan kontribusi para guru (Leow & Khong dalam Taupan et al., 2015), pemberdayaan yang adil (Harthantyo & Rahardjo, 2017), memperbaiki pola hubungan leader dengan member (Brown et al., 2019) dan meningkatkan kompetensi guru (Sudarma & Murniasih, 2016).

**KESIMPULAN**

1. Kondisi *Leader-Member Exchange* (LMX), kompetensi guru dan komitmen afektif guru SMA Pasundan di Wilayah Bandung Metropolitan:

a. *Leader-Member Exchange* (LMX) berada pada kondisi cukup baik dengan kategori penilaian kurang baik menuju baik. Kekuatan *Leader-Member Exchange* (LMX) dalam hal ini didukung oleh menghormati kemampuan profesional kepala sekolah dan menghormati pengetahuan kepala sekolah. Adapun faktor kelemahan yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut dalam hal ini adalah kemampuannya dalam kepala sekolah orang yang menyenangkan untuk diajak bekerja sama dan sangat menyukai kepribadian kepala sekolah.

b. Kompetensi guru berada pada kondisi cukup baik dengan katogri penilaian kurang baik menuju baik. Kekuatan kompetensi guru dalam hal ini didukung oleh mampu berkomunikasi dengan peserta didik dan mampu berkomunikasi dengan masyarakat. Adapun faktor kelemahan yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut dalam hal ini adalah kemampuan menguasai materi pembelajaran dan menguasai struktur kurikulum.

c. Komitmen afektif berada pada kondisi cukup baik dengan kategori penilaian kurang baik menuju baik. Kekuatan komitmen afektif dalam hal ini didukung oleh membantu dalam mempromosikan sekolah dan mendukung kebijakan sekolah. Adapun faktor kelemahan yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut meliputi mampu mengidentifikasi masalah teknis dalam pekerjaan dan mampu mengidentifikasi masalah non-teknis dalam pekerjaan.

2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dari *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kompetensi guru terhadap komitmen afektif. Adapun besarnya pengaruh untuk lokus penelitian SMA Pasundan di Wilayah Bandung Metropolitan, *Leader-Member Exchange* (LMX) memegang pengaruh atau peranan yang lebih dominan terhadap komitmen afektif dibandingkan dengan kompetensi guru.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial baik langsung maupun tidak langsung dari *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen afektif. Adapun besarnya pengaruh untuk lokus penelitian SMA Pasundan di Wilayah Bandung Metropolitan, pengaruh langsung *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen afektif lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.

4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial baik langsung maupun tidak langsung dari kompetensi guru terhadap komitmen afektif. Adapun besarnya pengaruh untuk lokus penelitian SMA Pasundan di Wilayah Bandung Metropolitan, pengaruh tidak langsung kompetensi guru terhadap komitmen afektif lebih dominan dibandingkan pengaruh langsungnya.