

BAB V

SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada guru SMP N 1 Karangsambung, dapat disimpulkan bahwa :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pada guru SMP N 1 Karangsambung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di sekolah, maka semakin tinggi motivasi kerja guru. Budaya organisasi yang kuat, yang tercermin dalam nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang positif, mampu mendorong semangat kerja serta meningkatkan dorongan internal guru dalam melaksanakan tugasnya.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pada guru SMP N 1 Karangsambung. Gaya kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Kepala sekolah yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, perhatian, serta penghargaan kepada guru akan mendorong semangat dan motivasi kerja. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan mendorong guru untuk bekerja lebih optimal.
3. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru pada guru SMP N 1 Karangsambung. Hal ini menunjukkan

bahwa budaya organisasi belum dapat secara langsung menciptakan keterikatan emosional guru terhadap sekolah. Komitmen Afektif Guru sebagai suatu bentuk keterikatan emosional memerlukan lebih dari hanya sekedar nilai dan norma dari organisasi, namun juga pengalaman kerja yang positif, hubungan interpersonal yang baik, serta faktor psikologis lainnya. Dengan demikian, budaya organisasi saja tidak cukup untuk meningkatkan Komitmen Afektif Guru guru.

4. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru pada guru SMP N 1 Karangsambung. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah belum mampu secara langsung meningkatkan Komitmen Afektif Guru guru. Walaupun gaya kepemimpinan berperan penting dalam mengarahkan dan memengaruhi perilaku guru, namun untuk membentuk keterikatan emosional yang kuat diperlukan suatu proses yang lebih kompleks dan melibatkan faktor lain seperti kepuasan kerja atau kondisi lingkungan kerja.

5. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru pada guru SMP N 1 Karangsambung. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang dapat memperkuat Komitmen Afektif Guru guru. Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi biasanya lebih bersemangat, memiliki rasa tanggung jawab, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi, sehingga meningkatkan keterikatan emosional terhadap sekolah. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi faktor yang penting dalam membangun Komitmen Afektif Guru.

6. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Guru melalui motivasi kerja pada guru SMP N 1 Karangsambung. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memberikan dampak, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap Komitmen Afektif Guru. Dengan kata lain, meskipun ada variabel motivasi kerja yang berfungsi sebagai perantara, budaya organisasi tetap tidak dapat memengaruhi Komitmen Afektif Guru. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang ada saat ini belum cukup kuat untuk memengaruhi sisi psikologis para guru.

7. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif Guru melalui motivasi kerja pada guru SMP N 1 Karangsambung. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap Komitmen Afektif Guru, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah akan efektif dalam meningkatkan Komitmen Afektif Guru jika mampu meningkatkan motivasi kerja guru terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel kunci yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan Komitmen Afektif Guru.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini memberikan gambaran tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap Komitmen Afektif Guru dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, namun terdapat beberapa keterbatasan di penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu sekolah yaitu SMP Negeri 1 Karangsambung dengan jumlah 38 dari 36 responden. Sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan sebagai hasil penelitian yang dapat mewakili seluruh lembaga pendidikan di kabupaten Kebumen.
2. Penelitian ini belum dapat mengungkapkan secara keseluruhan faktor yang mempengaruhi Komitmen Afektif Guru di SMP Negeri 1 Karangsambung, hanya terbatas pada faktor budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Untuk itu, harapan saya pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan topik yang berbeda atau sama namun disarankan menambah variabel-variabel lain.

5.3. Implikasi

Implikasi dari hasil penelitian ini mencakup dua aspek, yaitu implikasi praktis dan implikasi teoritis. Implikasi praktis berkaitan dengan kontribusi penelitian dalam upaya peningkatan Komitmen Afektif Guru pada guru SMP N 1 Karangsambung. Sementara itu, implikasi teoritis berhubungan dengan sumbangan penelitian ini terhadap pengembangan teori-teori yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan Komitmen Afektif Guru di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pendidikan.

5.3.1 Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat dijadikan prioritas sebagai bahan masukan bagi organisasi, antara lain sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada guru SMP N 1 Karangsambung. Sekolah perlu memperkuat budaya organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan motivasi guru. Budaya organisasi tidak cukup hanya berupa nilai-nilai formal, tetapi harus diimplementasikan secara nyata dalam aktivitas sehari-hari di sekolah. Sekolah dapat membangun budaya organisasi yang positif melalui peningkatan kerja sama tim, komunikasi yang terbuka, dan menanamkan prinsip profesionalisme serta disiplin. Dengan memperkuat budaya organisasi yang positif, guru akan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya.
2. Berdasarkan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada guru SMP N 1 Karangsambung. Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan semangat dan motivasi kerja guru. Kepala sekolah sebaiknya menggunakan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dan inspiratif, seperti memberikan dukungan, arahan yang jelas, serta penghargaan atas kinerja guru. Selain itu, pemimpin juga perlu membangun komunikasi yang efektif, mendengarkan aspirasi guru, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, guru akan merasa dihargai, didukung,

dan memiliki kepercayaan diri dalam bekerja. Hal ini akan meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan komitmen dan kinerja guru.

3. Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Guru. Sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan penghargaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, seperti pengakuan seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, penting untuk memberikan kesempatan bagi guru untuk berkembang, seperti pelatihan, workshop, maupun pengembangan karier. Dengan meningkatnya motivasi kerja, guru akan merasa lebih terlibat dalam organisasi, memiliki rasa memiliki yang tinggi, serta menunjukkan loyalitas terhadap sekolah. Hal ini akan memperkuat Komitmen Afektif Guru dan mendorong guru untuk tetap bertahan serta berkontribusi secara maksimal.

5.3.2 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis mencerminkan kontribusi suatu penelitian terhadap pengembangan teori yang berkaitan dengan topik yang diteliti. Implikasi ini memberikan gambaran tentang teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang menjadi dasar atau dipengaruhi oleh hasil penelitian ini. Adapun implikasi teoritis dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Artinya, budaya organisasi memiliki peran penting dalam membangun dorongan internal individu dalam bekerja. Nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan yang ada dalam organisasi mampu menciptakan suasana yang mendukung dan memberikan arahan yang jelas bagi individu dalam menyelesaikan tugas mereka. Budaya organisasi yang kuat dapat memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis individu, seperti rasa memiliki dan dihargai, sehingga mendorong munculnya motivasi kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariani, (2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pada guru SMP 21 Tanjung Jabung Timur. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulher *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Artinya, peran pemimpin sangat penting dalam meningkatkan semangat dan dorongan kerja individu. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, dukungan, serta penghargaan akan mampu meningkatkan semangat kerja bawahannya, kepemimpinan bukan hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai motivator yang dapat memengaruhi

kondisi psikologis individu. Penelitian ini juga memperkuat pandangan bahwa motivasi kerja dipengaruhi tidak hanya oleh faktor internal individu tetapi juga oleh faktor eksternal, salah satunya gaya kepemimpinan. Oleh karena itu kepemimpinan menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kerja dalam organisasi. Hal ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Hanafi, (2024) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pada guru SD 12 Tanjung Gadai.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Guru. Artinya, bahwa keberadaan budaya organisasi dalam suatu institusi tidak secara otomatis mampu membentuk keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Meskipun organisasi memiliki nilai, norma, dan kebiasaan yang telah ditetapkan, hal tersebut belum tentu dapat langsung diterima dan dirasakan oleh individu sebagai bagian dari dirinya. Secara teoritis, Komitmen Afektif Guru merupakan bentuk keterikatan emosional yang muncul dari pengalaman kerja, interaksi sosial, serta kepuasan individu terhadap organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi harus melalui proses internalisasi agar dapat memengaruhi Komitmen Afektif Guru. Jika nilai-nilai organisasi hanya dianggap formalitas dan belum diterapkan secara nyata dalam kegiatan sehari-hari, maka pengaruhnya terhadap Komitmen Afektif Guru akan lemah atau bahkan tidak signifikan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bano et al., (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Guru. Namun, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ruth, (2026) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Komitmen Afektif Guru.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Guru. Artinya, kepemimpinan tidak secara langsung membentuk keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam organisasi lebih dominan dalam memengaruhi aspek perilaku dan motivasi kerja dibandingkan membentuk Komitmen Afektif Guru secara langsung. Meskipun pemimpin memiliki peran penting dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahan, namun keterikatan emosional individu terhadap organisasi membutuhkan faktor lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, serta hubungan interpersonal yang baik. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap Komitmen Afektif Guru cenderung bersifat tidak langsung. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bano *et al.*, (2024) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Guru. Namun, hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afianto & Robbie, (2025) yang

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap Komitmen Afektif Guru.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif pada Komitmen Afektif Guru. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama yang mampu membentuk keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi biasanya akan menunjukkan semangat, rasa tanggung jawab, dan keterlibatan yang lebih besar dalam kegiatan organisasi, sehingga akan memperkuat Komitmen Afektif Gurunya. Secara teoritis, ketika seseorang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki arti dan tujuan yang jelas. Hal ini akan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi serta memperkuat keterikatan emosional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti, (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Guru.

6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap Komitmen Afektif Guru. Artinya, peran motivasi kerja sebagai jembatan yang menghubungkan budaya organisasi dengan Komitmen Afektif Guru tidak terbukti dalam konteks penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan Komitmen

Afektif Guru tidak cukup kuat untuk dijelaskan melalui mekanisme motivasi kerja. Budaya organisasi yang ada kemungkinan belum mampu menciptakan dorongan psikologis yang signifikan bagi individu, sehingga tidak berpengaruh pada peningkatan Komitmen Afektif Guru. Hasil ini dapat memberikan kontribusi teoritis dengan mengidentifikasi keterbatasan model mediasi, serta menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan Komitmen Afektif Guru bisa jadi dipengaruhi oleh faktor lain yang belum teridentifikasi dalam model ini. Hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari & Budiono, (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap Komitmen Afektif Guru melalui variabel mediasi. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad, S., & Khalid, K. (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan Komitmen Afektif Guru.

7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Komitmen Afektif Guru. Gaya kepemimpinan yang efektif serta mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, penghargaan, dan inspirasi kepada guru akan meningkatkan rasa dihargai, kepercayaan diri, serta kepuasan dalam bekerja. Kondisi ini secara langsung akan mendorong peningkatan motivasi kerja, baik secara intrinsik

(dorongan dari dalam diri) maupun ekstrinsik (dorongan dari lingkungan kerja). Motivasi kerja yang tinggi kemudian menjadi faktor kunci yang mendorong individu untuk lebih terlibat dalam organisasi, bekerja dengan penuh tanggung jawab, serta memiliki rasa keterikatan terhadap organisasi. Ketika individu merasa termotivasi dan puas dalam bekerja, maka akan muncul keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, yang tercermin dalam Komitmen Afektif Guru. Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan terhadap Komitmen Afektif Guru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kristanto, (2022) bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Komitmen Afektif Guru.

