

kk

kk-2

DIS.E.04/10

Len

p

# DISERTASI

## PENGARUH PEMBERDAYAAN ANGGOTA TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PERILAKU PERAN EKSTRA ANGGOTA ORGANISASI STUDI PADA GURU TETAP SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO



MILIK  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA

**VICTOR P.K. LENGKONG**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2008**

**PENGARUH PEMBERDAYAAN ANGGOTA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN  
PERILAKU PERAN EKSTRA ANGGOTA ORGANISASI  
STUDI PADA GURU TETAP SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI  
DI KOTA MANADO**

**DISERTASI**

**Untuk memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
Telah dipertahankan di hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka**

**Pada hari : Rabu  
Tanggal : 5 Nopember 2008  
Pukul 10.<sup>00</sup> WIB**

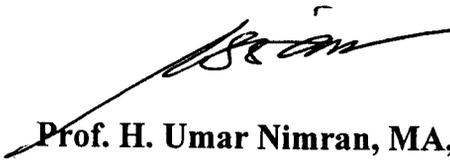
**Oleh :**

**VICTOR P.K. LENGKONG  
NIM. 09051566 D**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**DISERTASI INI  
TELAH DISETUJUI TANGGAL: ..... 2008**

**Promotor,**



**Prof. H. Umar Nimran, MA, Ph.D  
NIP. 130 531 862**

**Ko-Promotor,**



**Prof. Dr. Hj. Siti Sulasmi, S.Psi, MSc  
NIP. 130 787 690**

## **PENETAPAN PANITIA PENGUJI**

**Telah Diuji pada Ujian Akhir Disertasi Tahap I (Tertutup)  
Pada tanggal: 29 Agustus 2008**

### **Panitia Penguji Disertasi:**

**K e t u a : Prof. Budiman Christiananta, MA, Ph.D**

**Anggota :**

- 1. Prof. H. Umar Nimran, MA, Ph.D**
- 2. Dr. Hj. Siti Sulasmi, S.Psi, MSc**
- 3. Prof. Dr. H. Effendie, SE**
- 4. Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo, SE, Ak**
- 5. Prof. Dr. H.R. Andi Sularso, SE, MSM**
- 6. Dr. Solimun, Ir, MS**
- 7. Dr. Warsono, Drs, ME**

**Ditetapkan dengan Surat Keputusan  
Rektor Universitas Airlangga  
Nomor: /JO3/PP/2008  
Tanggal: Oktober 2008**

# UCAPAN TERIMA KASIH

## UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji syukur, hormat dan kemuliaan saya panjatkan untuk Tuhan atas segala kasih dan karunia-Nya, sehingga penulisan disertasi ini dapat terselesaikan. Saya menyadari berbagai keterbatasan yang ada dalam penulisan ini, namun karena kasih setia Tuhan tidak berkesudahan, sehingga saya dikuatkan dan dimampukan untuk menyelesaikannya. Terpujilah nama Tuhan.

Pada kesempatan ini, saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan setinggi-tingginya kepada: Prof. H. Umar Nimran, MA., PhD Guru Besar Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, selaku promotor. Keluasan ilmu dan wawasan, ketulusan hati, kesabaran, motivasi, dan kearifan beliau sebagai seorang ilmuwan telah memotivasi, mengarahkan dan membimbing penulis untuk tidak menyerah dan senantiasa belajar keras serta memahami kearifan hidup.

Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE, (alm) Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya, selaku mantan ko-promotor. Keluasan ilmu dan wawasan, ketulusan hati, kesabaran, kearifan, dan motivasi yang diberikan oleh beliau sangat penulis rasakan selama pembimbingan, sekalipun dalam keadaan sakit. Ilmiah, kritis, sistematis, detail, tidak pantang menyerah dan selalu berusaha untuk menjadi lebih baik adalah nilai-nilai yang ditanamkan, demi kesuksesan penulis di kemudian hari sebagai seorang ilmuwan dan manusia.

Dr. Hj. Siti Sulasmi, S.Psi., MSc, selaku ko-promotor. Keluasan ilmu dan wawasan, ketulusan hati, kesabaran, motivasi, dan kearifan beliau sebagai seorang ilmuwan telah memotivasi, mengarahkan dan membimbing penulis untuk menghasilkan karya disertasi ini lebih baik.

Rektor Universitas Airlangga Surabaya Prof. Dr. H. Fasich, Apt dan Prof. Dr. Med., H. Puruhito, dr., sebagai mantan rektor yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Universitas Airlangga Surabaya.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya Prof. Dr. Sri Hajati, SH, MS dan Prof. Dr. Muhammad Amin, dr, Sp.P sebagai mantan direktur yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi, Prof. Dr. H. Effendie, SE yang dengan ketulusan, keikhlasan, ketelitian, kedisiplinan, dan kearifan yang tinggi dalam mengarahkan penulis selama mengikuti Program Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Rektor Universitas Sam Ratulangi Manado, Prof. Dr. Donald A. Rumokoy, SH., MH dan Prof. Dr. Ir. Lucky Sondakh, DEA sebagai mantan rektor yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi Manado, Prof. David P.E. Saerang, SE.,M.Com(Hons),PhD dan Prof. Lotje Kawet,SE.,MS sebagai mantan Dekan yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Prof. Budiman Christiananta,Drs.,MA.PhD., Prof. Dr. H. Effendie,SE., Prof. H. Umar Nimran,MA.PhD., Prof. Dr. H. Imam Syakir,SE. (alm), Prof. V. Henky Supit,Drs,Ak., Prof. Dr. Ida Bagus Made Santika,SE., Prof. Dr. Sri Maemunah Soeharto,SE., Prof. Dr. Arsono Laksana,SE.Ak., Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo,SE.Ak., Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli,SE., Prof. Dr. Lasiyo, MA., Prof. Dr. H.R. Andi Sularso,SF,MSM., Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE., Prof. Dr. H. Sarmanu, MS., Prof. Dr. Hary Susanto, SE., Prof. Dr. Munawar, DEA, Dr. Sri Astuti, SE. MS., sebagai dosen pengajar dan dosen penanggungjawab mata kuliah (PJKM) serta penanggung jawab mata kuliah penunjang disertasi (MKPD) yang telah meletakkan dasar-dasar teori dan keilmuan bagi penulis selama mengikutinya.

Dr. Thomas S. Kaihatu, Drs,MM dan Dra. Ida Ayu Indira Swari sekeluarga yang banyak memberikan motivasi dan arahan, serta bantuan dana selama penulis menyelesaikan studi dan disertasi.

Rekan-rekan sejawat, Dr. Joubert B. Maramis, Dr. Hendra Tawas, Hendrik Manossoh, SE.,MSi,Ak, Bode Lumanauw, SE.,MSi, Dr. Sukisno Riady, Dr. M. Irfan Prananta, Dr. Hermawan, Dr. Jonathan Palinggi, Dr. Hasanuddin Bua, Dr. Moh. Natsir, Dr. Hasnawi Haris, Dr. Nukhrawi, Dr. Kamarullah, Dr. Judi Setiawan, Drs,SH.,MH, Muhammad Haedar Umar, SE., Greis Sendow, SE.,MSi., Jusak Dattu, SE.,MSi., Rudy Wenas, SE.,MM, Samsu Thamrin, SH,MH, Darwis Durahim, S.Org., M.Kes, Rusli, S.Org.,M.Kes, Safruddin Abbas, SE, dan Entar Sutrisman, SE.,MSi.

Rekan-rekan Mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi angkatan 2005, Dr. Thomas S. Kaihatu, Dr. Agus Arman, Dr. Nurlaily, Dr. Hadi Sasana, Dr. Dyah Poespita Ernawati, Dr. Khuzaini, Mohamad Yusak Anshori,S.Sos.MM, Wayan Widya,SE.MT, Mudjilah Rahayu,SE.MSi, Fachrudi Ajs`ari,SPi.MSi, Hartono Subagyo, SE.MSi, Verina H. Secapramana,SE.MSi, Grace T. Pontoh,SE.Ak.MSi, Rovila El Maghviroh, SE.Ak,MSi, Diana K.S. Tobing, Tubagus Ismail,SE.Ak,MM, Diah Ekaningtyas,SE.Ak,MM, Haryanto Tanuwijaya,ST,MIT, dan Nur Suci Ismiyati,SE,Ak,MSi atas kerjasama, dukungan moril dan bantuannya selama dalam menyelesaikan studi pada program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Istri tercinta KEKE bersama kedua anak tersayang KANA dan KAISAR, yang dengan penuh ketabahan dan ketekunan menanti berakhirnya penyelesaian studi penulis, juga kepada orang tua Pdt. K. Lengkong dan T. Lolowang,SPd., dan kedua mertua W. Lalogiroth (alm) dan N. Kawet (alm), serta sanak-saudara saya A. Kawet (alm) dan Dra. Y. Malingkas, Dra. N. Lolowang dan S. Nelwan, Drs. Adri Manengkei,(alm) dan Prof.Dra. L. Kawet,MS., Drs. F. Tumimbang, dan Dra. L. Kawet,MS., N.E. Paedong dan O.S. Nelwan,SE,MSi., E. Korengkeng dan M. Lengkong, F. Sumayouw, SE dan dr. A. Sendoh, Ir. M. Lengkong dan J. Sondakh,S.Pd, G. Sendoh,SE., dan G. Palilingan, Steven Korengkeng, STIP atas dukungan doa, dana, inspirasi serta motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan disertasi ini.

Tak lupa, penulis mengucapkan terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak yang belum sempat disebutkan selama mengikuti studi di Program Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Airlangga. Akhir kata, tiada yang kekal, abadi dan sempurna di dunia ini, begitu pula dengan penulisan ini. Karena itu, demi penyempurnaan penulisan, dengan sangat penulis mengharapkan setiap masukan berupa kritikan dan saran dari semua pihak, dan kiranya Tuhan Yesus sumber segala berkat akan memberkati dan menolong kita semuanya. Amin.

# RINGKASAN

## RINGKASAN

### **Pengaruh Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Perilaku Peran Ekstra**

#### **(Studi Pada Guru-Guru Tetap SMA Negeri Di Kota Manado)**

Saat ini semua negara di dunia saling berlomba memacu kualitas SDM, karena hanya mereka yang mampu berlari kencang dan lebih unggul yang akan mampu memenangkan persaingan. Kenyataan menunjukkan kualitas SDM yang dimiliki Indonesia berdasarkan *Human Development Index* (HDI) bila dibandingkan dengan negara-negara di kawasan Asia Tenggara tergolong rendah. Pendidikan merupakan salah satu parameter untuk mengukur kualitas manusia di suatu negara.

Guru merupakan faktor yang berperan penting dalam keberhasilan seluruh rangkaian proses pendidikan. Keberadaan guru menentukan tingkat keberhasilan anak didik dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi serta internalisasi etika dan moral. Guru yang profesional harus memiliki kualifikasi pendidikan profesi, kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya.

Pemberdayaan anggota organisasi akan membentuk guru menjadi seorang profesional. Guru yang profesional adalah mereka yang mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus.

Studi ini bermaksud untuk menguji pengaruh pemberdayaan anggota organisasi terhadap perilaku ekstra peran yang dimediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pemberdayaan anggota organisasi diharapkan dapat meningkatkan perilaku ekstra peran. Diharapkan pula, kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan memperkuat pengaruh tersebut.

Pemberdayaan anggota organisasi diartikan sebagai peningkatan peran yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga seorang guru merasa bahwa pekerjaannya adalah bermakna, merasa memiliki kompetensi, kewenangan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kekuasaan dan akses terhadap pekerjaannya tersebut. Kepuasan kerja diartikan sebagai gambaran sikap dari seorang guru terhadap pekerjaannya maupun balas jasa yang diterimanya dari organisasi yang mempekerjakannya. Komitmen Organisasi diartikan sebagai komitmen seorang guru yang didasari suatu keinginan, kebutuhan, dan keharusan terhadap sekolah dan organisasinya sebagai tempat bekerja. Perilaku Peran Ekstra diartikan sebagai perilaku kerja yang dilakukan secara sukarela dan tidak terikat hanya pada bidang tugasnya, serta tidak menuntut imbalan dari organisasi.

Penelitian dilakukan pada instansi pemerintah tepatnya Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado. Responden sebanyak 184 Guru Tetap Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado. Instrumen pemberdayaan anggota organisasi diukur berdasarkan studi Spreitzer *et al.* (1997). Komitmen organisasi berdasarkan *Three-Component Model Of Organizational Commitment* (Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan, dan Komitmen Normatif). Perilaku Ekstra Peran berdasarkan *Organizational Citizenship Behaviours Questionnaire* (OCBQ).

Keseluruhan data dari masing-masing item pengukuran diuji dengan Uji Reliabilitas dan Validitas berdasarkan Alpha Cronbach untuk konsistensi internal dengan menggunakan Program SPSS Versi 11.05. Untuk menganalisis model persamaan struktural digunakan program AMOS 6.0 Arbuckle *and* Wotheke (1999).

Model hubungan antara keempat variabel yang diteliti menghasilkan suatu kejutan. Pemberdayaan anggota organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran dengan tanda negatif. Sebaliknya, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan memediasi pengaruh antara pemberdayaan anggota organisasi terhadap perilaku peran ekstra Guru Tetap Sekolah Menengah Atas di Kota Manado.

Hasil studi ini memiliki arti penting bagi keberadaan para guru khususnya, guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado, maupun bagi pihak sekolah sebagai organisasi yang bergerak di dunia pendidikan. Studi ini menghasilkan temuan bahwa pemberdayaan anggota organisasi dalam hal ini para guru akan meningkatkan perilaku peran ekstra melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Bagi para guru yang diberdayakan akan menunjukkan perilaku peran ekstra, jika mereka memiliki kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka. Temuan ini konsisten dengan pendapat sebelumnya yang menyatakan bahwa bila anggota organisasi diberikan peran dan ditempatkan pada tugas yang sesuai dengan kompetensinya, maka dari dalam dirinya akan timbul kepuasan kerja, sehingga akan menimbulkan komitmen dalam dirinya untuk bekerja tidak terbatas pada peran formalnya.

Berdasarkan temuan ini, disarankan kepada pihak sekolah dalam hal ini Kepala Sekolah harus memperhatikan kompetensi yang dimiliki seorang guru dalam memberikan penugasan sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan secara baik, dan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para guru untuk mengembangkan diri dan kemampuan mereka terutama yang berhubungan dengan tugas-tugas pokok mereka. Selain memberdayakan para guru, juga harus memperhatikan kepuasan para guru itu sendiri, karena kepuasan akan meningkatkan komitmen mereka pada sekolah.

## SUMMARY

### **The Influence Of The Empowerment Of Organization Members On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior**

**(A study on the Senior High School teachers of Government officials of Manado)**

All countries in the world are competing to enhance the quality of human resources because the only people who will win the competition are those who are able to run fast and surpass the others. The fact, based on Human Development Index (HDI), shows that the quality of human resources owned by Indonesia is low if it is compared to South East Asian countries. Education constitutes one of the parameters to evaluate the quality of human resource of a particular country.

Teacher is a factor that plays an important role in the success of the educational processes. The existence of teachers determines the success of students in terms of knowledge and technology transformation as well as in internalization of ethics and morals. A professional teacher should hold the academic qualification of professional education, and knowledge competence which is relevant to the concerned field.

The empowerment of organization members will shape a teacher to be a professional. Professional teachers are those who are creative and productive, have high work ethics and commitment to their profession and also continuously improve themselves.

This study aims to test the influence of the empowerment of organization members towards organizational citizenship behavior which is mediated by job satisfaction and organizational commitment. The empowerment of organization members is expected to improve the organizational citizenship behavior. It is also expected that job satisfaction and commitment to organization will strengthen the influence.

The empowerment of organization members of teachers is defined as the role improvement relating to the teachers' capability and competence; therefore teachers will believe that their jobs are meaningful. Besides that, they feel that they have competence and authority and opportunity to participate in decision making, and they also have power and access to their job. Job satisfaction is defined as the attitude of teachers towards their job as well as the recompense that they receive from the organization hiring them. Organizational commitment is defined as a teacher's commitment based on his or her will, need and obligation to his/her school and organization where s/he works. The organizational citizenship behavior is defined as a work performance which is sincerely done and not only bounded to the teacher's field of expertise; and the teacher does not strive for reward.

This study is done in a government institution, in the office of Department of National Education of Manado. The respondents are 184 Senior High School teachers of Government officials of Manado. The instrument of the organization member empowerment is measured based on a study by Spreitzer *et al.* (1997).

Organizational commitment is based on the Three-Component Model of Organizational Commitment (affective, continuant, and normative commitments). The organizational citizenship behavior or commonly known as extra-role behavior is based on Organizational Citizenship Behaviors Questionnaire (OCBQ).

All data of the respective measurement items are tested with reliability and validity test based on Alpha Cronbach to the internal consistence by using SPSS program, version 11.05. To analyze the structural equation model, the study uses AMOS 6.0, Arbuckle *and* Wotheke (1999).

The model of the relationship between the four variables studied results in a surprise. The empowerment of the organization members has a significant influence on the organizational citizenship behavior with negative signs. On the contrary, job satisfaction and organizational commitment have significant influences and mediate the influence of the empowerment of the organization members toward the organizational citizenship behavior of the Senior High School teachers of Government officials of Manado.

The result of the study has an important meaning to the existence of teachers, especially the Senior High School teachers of Government officials of Manado as well as to the schools which work on educational field. This study results a finding that the empowerment of the organization members, in this case teachers, will increase the organizational citizenship behavior or extra-role behavior through job satisfaction and organizational commitment. For the empowered teachers, this empowerment will make teachers perform the organizational citizenship behavior toward the organizations hiring them if they have job satisfaction and organizational commitment. This finding is relevant to the previous thought explaining that if an organization member is given a role and placed at a position related to her or his competence, it will give her or him a job satisfaction; therefore it will emerge a commitment to do his/her duties even to do roles which are formally not his/her work-related ones.

Based on this finding, schools—especially school principals—are suggested to consider a teacher's competence in giving a particular duty; therefore the teaching-learning process can be smoothly done. Moreover, it can give the teacher chances to improve her/his capability especially to those related to her/his main duties. Besides empowering teachers, the principals must consider the teachers' satisfaction, because it will improve their commitment to the schools.

# ABSTRACT

## ABSTRACT

### **The Influence Of The Empowerment Of Organizational Members On Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior**

**(A study on the Senior High School teachers of Government Officials of Manado)**

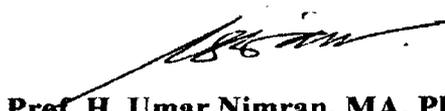
The purpose of this study was to examine direct and indirect effects of an integrated multidimensional model of organizational members empowerment upon organizational citizenship behavior (OCB) and considered job satisfaction and organizational commitment as key antecedents.

This study is done in government institution, in the office of Departement of National Education of Manado. Participants comprised 184 teachers from the Senior High School of Government Officials of Manado who completed a questionnaire. It was examined by structural equation model using AMOS 6.0 program by Arbuckle and Wotheke (1999), and reliability was checked using Cronbach's Alpha for Internal Consistency by SPSS Program Version 11.05.

In this study, when job satisfaction and commitment organizational from the Senior High School Teacher of Government Officials of Manado superiors with organizational members empowerment program were likely to be related to greater organizational citizenship behavior.

**Key Words : Empowerment of Organizational Members, Organizational Citizenship Behaviors, Job Satisfaction, and Organizational Commitment.**

**Promotor**



**Prof. H. Umar Nimran, MA, Ph.D**  
**NIP. 130 531 862**

# DAFTAR ISI

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Sampul Depan</b> .....	i
<b>Sampul Dalam</b> .....	ii
<b>Lembar Prasyarat Gelar</b> .....	iii
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	iv
<b>Penetapan Panitia Penguji</b> .....	v
<b>Ucapan Terima Kasih</b> .....	vi
<b>Ringkasan</b> .....	ix
<b>Summary</b> .....	xi
<b>Abstract</b> .....	xiii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xx
<b>DAFTAR ISTILAH</b> .....	xxii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	27
1.3 Tujuan Studi .....	27
1.4 Manfaat Studi.....	28
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	29
2.1 Landasan Teori .....	29
2.1.1 Teori Perilaku: Kesetiaan dan Pengorbanan.....	29
2.1.2 Teori-Teori Motivasi: Kepuasan Kerja ( <i>Content Theories</i> ).....	34
2.1.3 Teori-Teori Motivasi: Teori Proses .....	39
2.1.4 <i>Three-Component Model of Organizational Commitment</i> .....	45
2.1.5 Pemberdayaan Anggota Organisasi .....	47
2.1.6 Kepuasan Kerja .....	58
2.1.7 Komitmen Organisasi .....	67
2.1.8 Perilaku Peran Ekstra.....	75
2.1.9 Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja ...	82
2.1.10 Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi .....	84
2.1.11 Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Perilaku Peran Ekstra .....	87
2.1.12 Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi .....	91
2.1.13 Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Peran Ekstra .....	100

2.1.14	Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Peran Ekstra.....	103
2.2	Studi Sebelumnya .....	109
2.2.1	Studi Lee <i>et al.</i> (2006) .....	109
2.2.2	Studi Testa (2001) .....	113
2.2.3	Studi Utomo (2002) .....	116
2.2.4	Studi Brown III <i>and</i> Gaylor (2006) .....	119
<b>BAB 3</b>	<b>KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>123</b>
3.1	Kerangka Konseptual .....	123
3.2	Hipotesis .....	128
<b>BAB 4</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>130</b>
4.1	Rancangan Studi .....	130
4.2	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	130
4.3	Jenis Data dan Sumber Data .....	132
4.4	Data Metode Pengumpulan Data .....	132
4.5	Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel .....	132
4.6	Pengujian Instrumen .....	141
4.7	Teknik Analisis SEM.....	142
<b>BAB 5</b>	<b>ANALISIS DATA DAN HASIL .....</b>	<b>151</b>
5.1	Analisis Data .....	151
5.1.1	Profil Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado .....	151
5.1.2	Deskripsi Responden .....	161
5.1.3	Hasil Pengujian Instrumen.....	164
5.1.4	Deskripsi Variabel .....	168
5.2	Analisis dan Hasil Studi.....	182
5.2.1	Hasil Pengujian Asumsi SEM.....	182
5.2.2	Hasil Analisis.....	186
<b>BAB 6</b>	<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>201</b>
6.1	Pembahasan Hipotesis .....	201
6.1.1	Hipotesis 1: Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	201
6.1.2	Hipotesis 2: Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi .....	207
6.1.3	Hipotesis 3: Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Perilaku Peran Ekstra .....	210
6.1.4	Hipotesis 4: Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi ..	221

6.1.5	Hipotesis 5: Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Peran Ekstra ...	227
6.1.6	Hipotesis 6: Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Peran Ekstra .....	231
6.2	Temuan Empirik Studi dan Keterbatasan Studi .....	234
<b>BAB 7</b>	<b>PENUTUP</b> .....	<b>237</b>
7.1.	Kesimpulan .....	237
7.2.	Saran .....	241
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>243</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	.....	<b>255</b>

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel	1.1 PERKEMBANGAN INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA (IPM) INDONESIA .....	2
Tabel	1.2 INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA (IPM) INDONESIA DI ANTARA NEGARA-NEGARA ASIA TENGGARA TAHUN 2005.....	2
Tabel	1.3 INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA (IPM) DAN PARAMETER-PARAMETER PENGUKURANNYA PADA NEGARA-NEGARA DI ASIA TAHUN 2006 .....	3
Tabel	1.4 DAFTAR ISIAN PELAKSANAAN ANGGARAN (DIPA) PER KEMENTERIAN NEGARA/LEMBAGA.....	4
Tabel	1.5 JUMLAH GURU TETAP MENURUT RINCIAN MATA PELAJARAN PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	9
Tabel	2.1 ANGGAPAN-ANGGAPAN DASAR SIKAP TERHADAP PEKERJAAN.....	31
Tabel	2.2 KOMITMEN INTERNAL DAN EKSTERNAL .....	91
Tabel	4.1 MATRIKS SEBARAN SAMPEL GURU TETAP PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	131
Tabel	4.2 <i>GOODNESS Of FIT INDEX</i> DAN <i>CUT-Of VALUE</i> .....	150
Tabel	5.1 JUMLAH GURU TETAP MENURUT TINGKAT UMUR PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	151
Tabel	5.2 JUMLAH GURU TETAP MENURUT JENIS KELAMIN PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	152
Tabel	5.3 JUMLAH GURU TETAP MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	153

Tabel	5.4	JUMLAH GURU TETAP MENURUT GOLONGAN PANGKAT PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	154
Tabel	5.5	JUMLAH GURU TETAP MENURUT MASA MASA KERJA PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	155
Tabel	5.6	JUMLAH GURU TETAP MENURUT RUMPUN/MATA PELAJARAN PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	156
Tabel	5.7	KETERSEDIAAN FASILITAS LABORATORIUM PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	157
Tabel	5.8	KETERSEDIAAN FASILITAS RUANGAN KELAS DAN PENUNJANG PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	158
Tabel	5.9	RASIO JUMLAH SISWA TERHADAP JUMLAH RUANGAN KELAS PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	159
Tabel	5.10	KETERSEDIAAN GURU TIDAK TETAP DAN STAFF ADMINISTRASI PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	160
Tabel	5.11	KARAKTERISTIK IDENTITAS SAMPEL GURU TETAP PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	162
Tabel	5.12	PERSENTASE AKTIVITAS SAMPEL GURU TETAP DI SEKOLAH PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA MANADO .....	163
Tabel	5.13	VALIDITAS ITEM PERTANYAAN PEMBERDAYAAN ANGGOTA ORGANISASI.....	165
Tabel	5.14	VALIDITAS ITEM PERTANYAAN KEPUASAN KERJA.....	166
Tabel	5.15	VALIDITAS ITEM PERTANYAAN KOMITMEN ORGANISASI .....	166
Tabel	5.16	VALIDITAS ITEM PERTANYAAN PERILAKU PERAN EKSTRA.....	167
Tabel	5.17	RELIABILITAS ITEM PERTANYAAN.....	168

Tabel	5.18	KLASIFIKASI PEMBERDAYAAN	PENILAIAN ANGGOTA	TERHADAP ORGANISASI	BERDASARKAN INDIKATOR PENGUKURAN.....	172
Tabel	5.19	RATA-RATA TERHADAP	DAN KEPUASAN KERJA	KLASIFIKASI BERDASARKAN	PENILAIAN INDIKATOR PENGUKURAN.....	175
Tabel	5.20	RATA-RATA TERHADAP	DAN KOMITMEN ORGANISASI	KLASIFIKASI BERDASARKAN	PENILAIAN INDIKATOR PENGUKURAN.....	177
Tabel	5.21	RATA-RATA TERHADAP	DAN PERILAKU PERAN	KLASIFIKASI EKSTRA	PENILAIAN BERDASARKAN INDIKATOR PENGUKURAN.....	180
Tabel	5.22	PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS .....				184
Tabel	5.23	<i>GOODNESS OF FIT MODEL</i> .....				185
Tabel	5.24	HASIL ESTIMASI <i>LOADING FACTOR</i> UNTUK VARIABEL PEMBERDAYAAN ANGGOTA ORGANISASI (X1).....				187
Tabel	5.25	HASIL ESTIMASI <i>LOADING FACTOR</i> UNTUK VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y1).....				188
Tabel	5.26	HASIL ESTIMASI <i>LOADING FACTOR</i> UNTUK VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (Y2).....				189
Tabel	5.27	HASIL ESTIMASI <i>LOADING FACTOR</i> UNTUK VARIABEL PERILAKU PERAN EKSTRA (Y3).....				189
Tabel	5.28	RINGKASAN HASIL RELIABILITAS KONSTRUK .....				190
Tabel	5.29	NILAI PROBABILITAS PENGARUH PEMBERDAYAAN ANGGOTA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PERILAKU PERAN EKSTRA.....				195
Tabel	5.30	KOEFSIEN JALUR PENGARUH LANGSUNG, PENGARUH TIDAK LANGSUNG, DAN TOTAL PENGARUH PEMBERDAYAAN ANGGOTA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PERILAKU PERAN EKSTRA.....				198

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 MODEL <i>FREE WILL</i> .....	29
Gambar 2.2 “ <i>TWO-FACTOR THEORY</i> ” .....	37
Gambar 2.3 <i>THE EMPOWERMENT MODEL</i> .....	85
Gambar 2.4 <i>COMMITMENT ANTECEDENTS</i> .....	86
Gambar 2.5. <i>MEASUREMENT AND FULL MEDIATED MODEL PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> .....	88
Gambar 2.6 <i>THE RELATIONSHIP BETWEEN HRM, CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND SERVICE QUALITY</i> .....	89
Gambar 2.7 <i>VARIABLES CONTRIBUTING TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PATH ANALYSIS</i> .....	90
Gambar 2.8 <i>CONCEPTUAL MODEL OF JOB SATISFACTION AND ITS EFFECTS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT</i> .....	93
Gambar 2.9 <i>FULL MEDIATION MODEL OF THREE COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF COMMITMENT ORGANIZATIONAL</i> .....	95
Gambar 2.10 <i>DECISION TREE RESULTS ORGANIZATIONAL COMMITMENT</i> .....	96
Gambar 2.11 <i>LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT BY SATISFACTION WITH COMPENSATION</i> .....	98
Gambar 2.12 <i>LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT BY DEGREE OF SATISFACTION WITH WORK CONDITION</i> .....	98
Gambar 2.13 <i>LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT BY DEGREE OF SATISFACTION WITH POLICY</i> .....	99
Gambar 2.14 <i>HYPOTHESIZED MODEL OF OCB AND RELATED VARIABLES</i> .....	101
Gambar 2.15 <i>MEASUREMENT MODEL: TRUST IN SUPERVISOR AS A MEDIATOR OF THE RELATIONSHIP BETWEEN JUSTICE AND CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> .....	103

Gambar 2.16	<i>RESULTS OF DEPARTEMEN-LEVEL LATEN VARIABLES STRUCTURAL EQUATION MODELING ANALYSIS PREDICTING EMPLOYEE INTENT TO REMAIN AND DISCRETIONARY SERVICE BEHAVIOR FROM JUSTICE PERCEPTIONS, WITH CONTROL FOR METHOD</i> .....	104
Gambar 2.17	<i>REPRESENTATION OF THE SATURATED STRUCTURAL AND MEASUREMENT MODEL: TRUST AS A MEDIATOR OF THE RALATIONSHIP BETWEEN JUSTICE AND CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> .....	105
Gambar 2.18	<i>HYPOTHESIZED THEORETICAL MODEL OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND SERVICE EFFORT</i> .....	107
Gambar 2.19	<i>A THREE-COMPONENT MODEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT</i> .....	108
Gambar 2.20	<i>PROPOSED MODEL: EMPOWERMENT AND EXTRA-ROLE CUSTOMER SERVICE</i> .....	111
Gambar 2.21	<i>PATH MODEL OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND SERVICE EFFORT</i> .....	115
Gambar 2.22	<i>MODEL PENELITIAN: KEPEMIMPINAN, OCB, DAN PERILAKU ORGANIZATIONAL</i> .....	117
Gambar 2.23	<i>MODEL JOB SATISFACTION AS ANTECEDENT TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT</i> .....	121
Gambar 3.1	<i>KERANGKA PROSES BERPIKIR</i> .....	124
Gambar 3.2	<i>KERANGKA KONSEPTUAL</i> .....	127
Gambar 5.1	<i>NILAI KOEFISIEN JALUR PENGARUH PEMBERDAYAAN ANGGOTA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PERILAKU PERAN EKSTRA</i> .....	192

## DAFTAR ISTILAH

1. **Pemberdayaan anggota organisasi** dalam studi ini merupakan sebuah variabel eksogen yang diartikan sebagai peningkatan peran yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga seorang guru merasa bahwa pekerjaannya adalah bermakna, merasa memiliki kompetensi, kewenangan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kekuasaan dan akses terhadap pekerjaannya tersebut.
2. **Anggota** dalam studi ini diartikan sebagai guru tetap Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado. Kata anggota dalam studi ini ditulis silih berganti dengan kata guru untuk memudahkan pembaca memahami keseluruhan isi disertasi ini.
3. **Organisasi** dalam studi ini diartikan sebagai sekolah tempat para guru bekerja, yaitu Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado.
4. **Perilaku peran ekstra** dalam studi ini merupakan sebuah variabel endogen dependen sebagai terjemahan dari *organizational citizenship behavior* atau *extra role behavior*.

# **BAB 1**

# **PENDAHULUAN**

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pembangunan bukanlah sekedar mendirikan gedung, membangun jalan. Pembangunan harus berguna bagi penduduk yang tinggal didalamnya. Pembangunan harus mengangkat kualitas masyarakatnya. Pendapat Nitisastro yang dikutip Roza (2007) menegaskan bahwa dalam melaksanakan pembangunan kita tidak boleh melupakan unsur-unsur manusia yang ada didalamnya. Penduduk harus ditempatkan sebagai titik sentral pembangunan. Pertumbuhan ekonomi tidak akan berjalan tanpa didukung sumberdaya manusia (SDM) yang berkualitas.

Saat ini semua negara di dunia saling berlomba memacu kualitas SDM, karena hanya mereka yang mampu berlari kencang dan lebih unggul yang akan mampu memenangkan persaingan. Mereka yang gagal menghasilkan manusia-manusia berkualitas...pada akhirnya akan menjadi penonton (Roza, 2007). Bagaimana dengan masyarakat Indonesia?. Berdasarkan laporan *United Development Program* (UNDP) mengenai *Human Development Index* (HDI) atau Indeks Pembangunan Manusia (IPM) sebagai acuan untuk melihat kualitas manusia di suatu negara, baik menyangkut komponen kesehatan dengan indikator angka harapan hidup, pendidikan dengan indikator angka melek huruf dan rata-rata lama sekolah, serta ekonomi dengan indikator PDB/Kapita Riil yang disesuaikan menempatkan Indonesia untuk tahun 2007 pada peringkat 108 dari 189 negara dengan indeks IPM sebesar 0,728. Posisi IPM ini sedikit lebih baik dibandingkan tahun 1999 berada pada peringkat 102 dengan indeks IPM sebesar 0,677. Untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.1 halaman 2 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**PERKEMBANGAN INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA (IPM)**  
**INDONESIA**

<b>Tahun</b>	<b>Indeks IPM</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Total Negara</b>
1999	0,677	102	-
2005	0,697	110	177
2006	0,711	108	177
2007	0,728	108	189

Sumber: tempointeraktif.com, 2008 (diolah).

Tabel 1.1 menunjukkan adanya trend positif dari perkembangan IPM Indonesia dari tahun 1999 sampai tahun 2007. Tahun 1999 dengan indeks 0,677 meningkat menjadi 0,728 pada tahun 2007. Dengan meningkatnya IPM memberi arti bahwa mutu manusia Indonesia mengalami peningkatan, walaupun bila dibandingkan dengan negara-negara di kawasan Asia Tenggara pun seperti pada tahun 2005 berada jauh dari Malaysia yang berada pada peringkat 61, Thailand dengan peringkat 73, dan Filipina dengan peringkat 84, dan bahkan tertinggal dari Vietnam dengan peringkat 108. Untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA (IPM) INDONESIA**  
**DI ANTARA NEGARA-NEGARA ASIA TENGGARA**  
**TAHUN 2005**

<b>No.</b>	<b>Negara</b>	<b>Indeks IPM</b>	<b>Peringkat</b>
1.	Malaysia	0,796	61
2.	Thailand	0,778	73
3.	Filipina	0,758	84
4.	Vietnam	0,704	108
5.	Indonesia	0,697	110

Sumber: tempointeraktif.com, 2008 (diolah).

Tabel 1.2 pada halaman 2 menunjukkan bahwa kualitas SDM yang dimiliki Indonesia berdasarkan IPM bila dibandingkan dengan negara-negara di kawasan Asia Tenggara tergolong rendah. Hal ini merupakan permasalahan penting dalam pembangunan manusia Indonesia. *Human Development Index* (HDI) itu sendiri pada dasarnya memiliki beberapa parameter untuk mengukur kualitas manusia di suatu negara, antara lain: angka harapan hidup (*life expectancy at birth*-LEB), persentase anak umur 15 tahun melek huruf (*adult literacy rate*-ALR), angka partisipasi kasar yaitu rasio murid mahasiswa terdaftar (*combined primary, secondary and tertiary gross enrollment ratio*-CGER), dan Pendapatan Domestik Bruto (*Gross Domestic Product*-GDP). Untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3  
INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA (IPM) DAN  
PARAMETER-PARAMETER PENGUKURANNYA  
PADA NEGARA-NEGARA DI ASIA  
TAHUN 2006

Negara	IPM (HDI)	LEB (Tahun)	ALR (%)	CGER (%)	GDP/Capita (\$ AS)
Singapura	0,916	78,9	92,5	87,3	28.077
Korea Selatan	0,912	77,3	98,0	95	20.499
Filipina	0,763	70,7	92,6	81,5	4.614
Indonesia	0,711	67,2	90,4	68,4	3.609

Sumber: Laporan UNDP tahun 2006 yang dikutip Roza (2007).

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa baik HDI maupun parameter-parameter pengukurannya untuk Indonesia berada di bawah negara-negara Asia lainnya, seperti Singapura dengan HDI sebesar 0,916, LEB 78,9 tahun, ALR 92,5%, CGER 87,3%, dan dengan GDP sebesar \$ 28.077. Korea Selatan dengan HDI

sebesar 0,912, LEB 77,3 tahun, ALR 98,0%, CGER 95,0%, dan dengan GDP sebesar \$ 20.499. Filipina dengan HDI sebesar 0,763, LEB 70,7 tahun, ALR 92,6%, CGER 81,5%, dan dengan GDP sebesar \$ 4.614.

Berbagai langkah telah ditempuh pemerintah untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia, salah satunya dalam bidang pendidikan yang tercermin dari alokasi anggaran pada tahun 2008 yang paling besar terserap untuk Departemen Pendidikan Nasional sebesar Rp. 49.651.751.288. Jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.4 sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**DAFTAR ISIAN PELAKSANAAN ANGGARAN (DIPA)**  
**PER KEMENTERIAN NEGARA/LEMBAGA**  
**TAHUN 2008**

No.	Per Kementerian Negara/Lembaga	Jumlah (Rupiah)
1.	Departemen Pendidikan Nasional	49.651.751.288
2.	Departemen Pertahanan	36.398.848.096
3.	Departemen Pekerjaan Umum	36.111.641.658
4.	Kepolisian RI	23.347.438.539
5.	Departemen Agama	17.591.087.524
6.	Departemen Perhubungan	16.106.894.584
7.	Departemen Keuangan	16.106.894.584
8.	BRR NAD-Nias	7.000.401.140

Sumber: Harian Seputar Indonesia, Edisi Kamis 3 Januari 2008.

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa Departemen Pendidikan Nasional mendapatkan alokasi anggaran terbesar di bandingkan departemen atau badan/lembaga negara lainnya. Hal ini tentunya ditujukan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia melalui peningkatan kualitas pendidikannya. Di sisi lainnya, melalui alokasi dana pendidikan tersebut Pemerintah Indonesia juga

dituntut untuk menunjang Tujuan Pembangunan Milenium (*Millenium Development Goals-MDGs*) yang secara khusus untuk program pendidikan adalah *education for all* atau pendidikan untuk semua sebagai kesepakatan bersama para pemimpin dunia pada Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) Milenium tahun 2000.

Danim (2002:17) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang berperan penting dalam keberhasilan seluruh rangkaian proses pendidikan adalah guru. Sekian banyak sub-sistem yang telah memberikan kontribusi terhadap kualitas proses dan keluaran pendidikan dalam makna *educational outcomes*, sistem tenaga kependidikan khususnya guru telah memainkan peran yang paling esensial. Demikian menurut Prakoso (2004:2-5) bahwa keberadaan guru berdasarkan sejumlah kajian dibidang pendidikan, diyakini sebagai salah satu faktor penting yang menentukan tingkat keberhasilan anak didik dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi serta internalisasi etika dan moral.

Persoalan-persoalan yang sering kali muncul dalam organisasi-organisasi pemerintahan adalah mengenai status dan masa depan para pegawai negeri sipil (PNS), khususnya para guru dalam lingkungan pendidikan yang kurang mendapatkan perhatian, sebaliknya peranan mereka sangat penting sebagai pilar utama dan terdepan dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat umum, seperti halnya peranan para guru di sekolah-sekolah pada umumnya dalam bidang pendidikan.

Ditinjau dari kajian teoritik dan empirik, selama ini banyak literatur *Human Resources Development (HRD)* atau Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) hanya berfokus pada program-program untuk mengembangkan manajer dan profesional. Sedangkan program-program pengembangan sumber

daya manusia untuk pekerja kerah biru (*blue collar*) misalnya pegawai dan staf pendukung dan teknisi, yang dibayar perjam atau perminggu, dan seringkali menjadi objek kerja lembur) hampir tidak pernah dibahas dalam berbagai literatur-literatur PSDM (DeSimone *and* Harris, 2003:383-384). Lebih jauh dikatakannya bahwa salah satu alasan mengenai hal ini adalah karena asumsi yang muncul dikalangan banyak peneliti, manajer, dan profesional HRD bahwa pekerja seperti mereka biasanya tidak mempunyai ambisi jangka panjang yang perlu dipelajari secara khusus. Akan tetapi, besarnya jumlah karyawan atau pegawai seperti mereka, dan peran mereka yang cukup penting dalam menentukan keefektifan sebuah organisasi, maka akan sangat bijak bagi profesional HRD untuk mempertimbangkan aktivitas dan keberadaan peranan mereka, dan memungkinkan pula organisasi untuk menggunakan seluruh potensi mereka secara lebih baik dan bertanggung jawab, serta untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang mereka.

Secara khusus, persoalan mendasar dalam Sistem Pendidikan Nasional yang telah berlangsung separuh abad lamanya, khusus ditinjau dari aspek profesi seorang guru menurut Sidi (2001:38-39) bahwa seorang guru yang profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi, kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus. Namun demikian, dalam pelaksanaannya penuh dengan keterbatasan secara institusional.

Beberapa permasalahan tersebut menurut Sidi (2001:38-39) berkisar pada persoalan kurang memadainya kualifikasi dan kompetensi guru, kurangnya tingkat kesejahteraan guru, rendahnya etos kerja dan komitmen guru serta kurangnya penghargaan masyarakat terhadap profesi guru. Ditambahkan Danim (2002:18) bahwa selama ini, guru menerima sangat sedikit jumlah pelatihan awal, dimasukkan dalam pekerjaan yang kompleks dengan sedikit bantuan formal, mempunyai sedikit pretise dan banyak mendapat cacian, serta berada di bawah naungan institusi yang kurang berpengaruh. Di lain pihak, proses belajar-mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama (Usman, 2001:4), dan karena itu pula bagaimana guru meningkatkan layanannya, pengetahuannya, memberi arahan dan dorongan kepada anak didiknya dan malah bagaimana cara guru berpakaian dan berbicara serta cara bergaul baik dengan siswa, teman-temannya serta anggota masyarakat, sering menjadi perhatian masyarakat luas (Soetjipto dan Kosasi, 1994:39).

Pada kenyataannya, kondisi-kondisi yang diharapkan demikian belum secara maksimal dapat diwujudkan, khususnya pada organisasi-organisasi dalam bidang pendidikan, seperti yang diungkapkan Stewart (1985) dalam Tschannen-Moran (2003) bahwa sampai saat ini masih dijumpai sejumlah kekeliruan dari pembuatan rencana-rencana organisasional, persetujuan-persetujuan kerja, dan deskripsi jabatan (*job description*) yang terjadi pada semua situasi di sekolah pada umumnya. Para pengajar secara konsisten melakukan fungsinya melebihi harapan-harapan minimum dari kontrak-kontrak dan deskripsi jabatan (*job descriptions*) secara formal, namun organisasi-organisasi sekolah menghitungnya hanya saat para pengajar sedang bekerja (Tschannen-Moran, 2003).

Bahkan menurut Herachwati (2003:22-23) dalam lingkungan organisasi pendidikan tinggi saja dijumpai hal-hal serupa, seperti pada aspek karakteristik situasional tenaga edukatif. Menurutnya, persepsi dosen terhadap tugas yang dijalankan tidak terstruktur dan sering terdapat kedwigtanian dalam tujuan yang ditetapkan (*diagnose the task*). Para dosen mempersepsikan bahwa pekerjaan sebagai dosen tidak memerlukan *skill* tertentu atau khusus dan para dosen lebih memilih memenuhi kebutuhannya untuk diterima oleh lingkungan sosialnya daripada berprestasi maksimal (*diagnose the subordinates' skill and needs*). Ditambahkan pula, bahwa dalam menjalankan profesinya para dosen mempersepsikan kewenangannya menjalankan tugas sangat terbatas (*assess the leader's formal authority*).

Kenyataan yang sama pula diungkapkan oleh Yulianti (2000:3-4) pada studinya yang juga berlatar belakang lingkungan pendidikan, bahwa sebagian besar waktu tenaga edukatif tersita dalam proses belajar mengajar. Beban mengajar yang berlebihan atau terlalu sedikit dapat menjadi sumber stres kerja dan mempengaruhi kepuasan kerja. Lebih jauh dikatakan Yulianti (2000:4) bahwa beban mengajar yang berlebihan dapat menimbulkan keterbatasan dalam mempersiapkan proses pembelajaran, tidak adanya kesempatan mengembangkan kemampuan akademik, sedangkan beban mengajar yang terlalu sedikit mudah menimbulkan kejenuhan dan kebosanan kerja tenaga edukatif.

Sebagaimana yang diutarakan mengenai hal-hal di atas, kondisi-kondisi demikian masih juga dijumpai dalam lingkungan pendidikan Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado, seperti belum terciptanya lingkungan akademik (*academic atmosphere*) yang baik, khususnya hubungan antara pengajar dengan

siswa maupun antara pengajar dengan orang tua siswa. Terlepas dari berbagai prestasi yang telah diukir sebagai *outcomes*-nya sekolah, akan tetapi masih dijumpai berbagai keterbatasan, seperti pembagian kerja tidak dilaksanakan dengan baik, seringnya mengganti jadwal kerja (mengajar ataupun tugas-tugas lainnya) termasuk pengajarnya, kompensasi dihitung berdasarkan lamanya waktu maupun kuantitas pekerjaan dan tidak melihat pada terlaksanannya program dengan baik. Demikian dengan penyebaran guru mata pelajaran seringkali menjadi permasalahan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado. Jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.5 sebagai berikut:

Tabel 1.5  
JUMLAH GURU TETAP MENURUT RINCIAN MATA PELAJARAN PADA  
SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI  
DI KOTA MANADO

Rumpun/Mata Pelajaran	Sekolah Menengah Umum Negeri										
	Jlh	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Rumpun/Mata Pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam (IPA)</b>											
Fisika	38	7	4	3	4	3	2	5	3	5	2
Biologi	32	6	4	4	3	1	2	3	3	5	1
Kimia	30	5	4	2	3	3	2	3	3	4	1
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>4</b>
<b>Rumpun/Mata Pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS)</b>											
Ekonomi	33	3	3	5	3	4	2	4	5	3	1
Sosiologi	13	1	2	2	2	1	1	-	-	2	2
Geografi	16	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1
Sejarah Budaya	8	-	1	1	1	-	1	1	2	1	-
Tata Negara	11	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
Antropologi	10	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Jumlah</b>	<b>91</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>6</b>
<b>Rumpun/Mata Pelajaran Bahasa</b>											
Bahasa & Sastra Ind.	43	5	4	4	5	3	3	6	6	5	2
Bahasa Inggris	39	7	4	3	3	2	3	3	5	7	2
Bahasa Asing Lainnya	23	4	2	2	3	1	2	2	3	4	-
Sejarah Nasional	19	3	3	2	1	2	2	1	1	3	1
<b>Jumlah</b>	<b>124</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>5</b>
<b>Rumpun/Mata Pelajaran Agama</b>											
Islam	10	1	2	1	2	1	-	1	1	1	-
Protestan	15	2	1	2	1	2	1	2	-	2	2
Katolik	8	2	-	1	-	1	1	1	-	1	1
Hindu	4	1	-	-	1	1	-	-	-	1	-
Budha	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>39</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Rumpun/Mata Pelajaran Umum</b>											
Matematika	44	4	5	6	5	5	3	6	4	4	2
Jasmani	18	3	2	2	1	2	2	1	1	3	1
Seni	14	1	1	4	1	-	1	1	2	2	1
Bimbingan (BP)	29	3	5	2	4	3	2	2	1	6	1
Muatan Lokal	3	1	-	1	1	-	1	-	-	-	-
Kerajinan	3	2	-	-	-	-	-	1	-	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>111</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>5</b>

Sumber: Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, 2007.

Tabel 1.5 pada halaman 9 mengenai penyebaran guru tetap menurut rincian rumpun/mata pelajaran pada masing-masing sekolah menunjukkan rumpun/mata pelajaran IPA sangat merata sesuai dengan ketersediaan tenaga pengajar yang dimiliki masing-masing sekolah. Namun, sebaliknya pada rumpun/mata pelajaran IPS khususnya untuk Mata Pelajaran Sosiologi, Sejarah Budaya, dan Antropologi untuk sekolah-sekolah tertentu tidak tersedia tenaga pengajarnya. Demikian halnya, dengan Mata Pelajaran Bahasa Asing, Agama, Muatan Lokal, dan Kerajinan/Ketrampilan. Penyebaran yang tidak merata mengindikasikan kondisi yang tidak baik. Implikasinya, akan terlihat pada ketidaksesuaian antara mata pelajaran yang diajarkan dengan penguasaan ilmu yang dimiliki para guru. Masalah berikutnya, terletak pada keterbatasan siswa dalam menentukan pilihan jurusan yang diminati, di samping jaminan kualitas (*quality insurance*) pengajaran yang diterima siswa.

Dalam konteks perilaku keorganisasian, persoalan-persoalan tersebut, yang mana seorang guru diperhadapkan oleh sejumlah tuntutan akan perannya, dan dilain pihak adanya keterbatasan yang dimiliki oleh para guru itu sendiri maupun keterbatasan akan apa yang diharapkan untuk diperoleh dari pekerjaannya, sangat berkaitan dengan salah satu dari tiga peran penting dari seseorang dalam sebuah organisasi, khususnya perilaku peran ekstra yang populer dikenal sebagai *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Katz yang dikutip Konovsky *and* Pugh (1994) mengidentifikasi adanya 3 (tiga) kategori perilaku pekerja, yaitu individu harus terikat dan berada dalam suatu organisasi, dan mereka harus menyelesaikan peran khusus dalam suatu pekerjaan yang dipersyaratkan, serta mereka harus terikat pada aktivitas yang

inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya. Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior*, atau sebagai *the extra-role behavior* (Organ, 1988). Kategori tersebut diistilahkan juga sebagai *good soldier or good citizen syndrome* (Smith *et al.*, 1983), *prosocial behavior* (Brief and Motowidlo, 1986), *spontaneous and innovative behaviors* (Kahn, 1997) atau juga diartikan sebagai “kewarganegaraan yang baik” (Robins, 2003:30).

Menurut Organ (1988) *the effective functioning of an organization, however, depends not only on subordinates' in-role behaviors, but also on their extra-role, or citizenship behavior*. Artinya, Organ berpendapat bahwa efektivitas dari masing-masing fungsi dalam sebuah organisasi, barangkali tidak terikat hanya pada perilaku-perilaku *in-role* dari anggota, akan tetapi juga tergantung pada perilaku-perilaku peran ekstra. Perilaku-perilaku demikian menurut Andersson and Bateman (1997) juga disebut dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB) are constructive or cooperative gestures that are neither demanded by an employees' role nor compensated by the organization's formal reward system*. Andersson and Bateman (1997) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* atau perilaku peran ekstra merupakan perilaku kooperatif dan konstruktif yang dalam pelaksanaannya karyawan tidak menuntut kompensasi melalui sistem penghargaan formal organisasi. Aldag and Rescke (1997) mengartikan perilaku peran ekstra atau *organizational citizenship behavior* sebagai kontribusi seorang individu dalam bekerja, dan melebihi persyaratan yang ditetapkan, serta penghargaan atas keberhasilan kerja yang dijanjikan, seperti perilaku suka menolong orang lain, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, dan menjunjung tinggi prosedur dan

aturan kerja. Perilaku-perilaku demikian merepresentasikan nilai tambah seorang pegawai (*employee value added*) sebagai perilaku sosial yang positif dan konstruktif.

Menurut Konovsky and Organ (1996) perilaku peran ekstra diimplementasikan dalam bentuk perilaku *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, dan civic virtue*. Dalam studi Morrison (1996) kelima bentuk perilaku peran ekstra yang dimaksud, yaitu: 1. *Altruism-behaviors that help a specific other person* (Sifat mementingkan orang lain – perilaku yang secara khusus menolong orang lain), 2. *Conscientiousness-behaviors that go well beyond minimum requirements in such areas as attendance, obeying rules, taking breaks, and so forth* (Sifat kehati-hatian: perilaku yang melakukan sesuatu dengan baik melebihi persyaratan minimum, seperti memenuhi tingkat kehadiran, mematuhi peraturan yang ditetapkan organisasi), 3. *Involving in organizational functions* (Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi), 4. *Sportsmanship-willingness to tolerate less-than-ideal circumstances without complaining; refraining from activities such as complaining and petty grievances* (Sikap positif: kesediaan untuk sabar dan mentolerir situasi keuangan dalam keadaan kekurangan ataupun memadai tanpa komplein; sebagai aktivitas menahan diri seperti keluhan picik dan komplain), dan 5. *Keeping informed about organizational events and changes* (Selalu mengikuti informasi mengenai aktivitas dan perubahan yang terjadi dalam organisasi).

Secara teoritis agar perilaku peran ekstra atau *the extra-role behavior* ditunjukkan dengan baik, maka anggota organisasi harus diberdayakan.

**Pemberdayaan anggota organisasi (*organizational personnel empowerment*)**

adalah suatu proses memberikan otonomi dan pengambilan keputusan lebih besar dalam segala faktor yang mempengaruhi hasil kerja kepada setiap anggota dalam sebuah organisasi. Otonomi yang besar artinya manajemen tingkat lebih atas menjelaskan dan mendelegasikan seluruhnya hingga perintah dan instruksi sangat sedikit (Newstrom *and* Davis, 1997:227; Hammuda *and* Dulaimi, 1997; Stewart, 1998:15). Menurut Stewart (1998:35) bahwa pemberdayaan anggota organisasi lebih memfokuskan pada bagaimana menghilangkan keterbatasan pada diri seorang anggota organisasi. Pengambilan keputusan merupakan tingkatan yang tertinggi dalam hirarki pemberdayaan anggota organisasi. Aspek lainnya dalam hirarki pemberdayaan anggota organisasi adalah akses dan partisipasi. Dengan memberikan otonomi dan pengambilan keputusan lebih besar berarti juga memberikan akses dan partisipasi pekerja dalam setiap kegiatan.

Selanjutnya, selain aspek pemberdayaan anggota organisasi, aspek berikutnya yang tak kalah pentingnya adalah sikap-sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (*work-related attitudes*). Greenberg *and* Baron (1997:177) menyebutkan bahwa *work-related attitudes* antara lain meliputi kepuasan kerja dan komitmen seorang pegawai terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Kreitner *and* Kinicki (2003:274) bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi maupun pekerjaan secara umum memiliki kecenderungan percaya bahwa pekerjaan adalah sentral dari hidup mereka. Mereka percaya kerja merupakan penghargaan bagi mereka.

Juga, mereka secara mudah menunjukkan sikap menentang terhadap kemalasan (Lapierre, 2001). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap jabatan atau pekerjaan akan merasa bahwa pekerjaan tersebut memuaskan kebutuhan mereka. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Bentuk komitmen organisasi dapat diwujudkan dalam tiga bentuk, yaitu *affective*, *normative*, dan *continuance commitment* (Meyer and Allen, 1991). Komitmen afektif (*affective commitment*) melalui keterikatan secara emosional karyawan dengan mengidentifikasikan, melibatkan diri dalam organisasi maupun tujuannya. Komitmen afektif menghasilkan karyawan yang memiliki “*wanting*” untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki komitmen afektif yang kuat disebabkan mereka ingin (*want to*) melakukannya, disebabkan adanya keselaran tujuan pribadi dengan organisasi.

Komitmen normatif (*normative commitment*) dapat diartikan sebagai perasaan seorang karyawan terhadap kewajiban untuk tetap dengan organisasi. Dengan kata lain, komitmen normatif menghasilkan keharusan seorang karyawan untuk tetap dengan organisasi disebabkan mereka merasa seharusnya (*ought to*) melakukannya, melalui kepatuhan pada aturan yang ditetapkan organisasi dan tidak melakukan upaya untuk meninggalkan organisasi.

Komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dapat diartikan sebagai komitmen yang didasarkan pada kerugian (biaya) bila meninggalkan organisasi, yang seringkali diartikan sebagai *calculative commitment*. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki komitmen kontinuan yang kuat disebabkan mereka merasa membutuhkannya (*need to*) dan adanya pertimbangan kerugian biaya bila

meninggalkan organisasi (seperti pensiun, status, senioritas), atau kesulitan mendapatkan alternatif pekerjaan ditempat lain.

Sementara itu, **kepuasan kerja** (*job satisfaction*) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robbins, 2002:35-36). Luthans (1992:234) menyebutkan dimensi-dimensi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, supervisi, dan kelompok kerja. Sedangkan Robbins (2002:36-37) membagi kepuasan kerja meliputi pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian dengan pekerjaan.

Berbagai kajian empiris menunjukkan bahwa pemberdayaan anggota organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra memiliki hubungan satu sama lainnya, baik secara parsial maupun secara simultan seperti pada studi Utomo (2002) yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap perilaku *citizenship* (OCB). Demikian dengan kajian tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (Koh and Boo, 2004; Feinstein and Vornasek, 2005), kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *service effort* (Testa, 2001), dan dengan *organizational citizenship behavior* (Williams and Anderson, 1991). Kajian tentang kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* (Bateman and Organ, 1983; Smith et al., 1983; Resheske, 2001; Yoon and Suh, 2003), komitmen organisasi dengan *prosocial organizational behavior* (Brief and Motowidlo, 1986; Organ,

1988), dan kajian tentang pemberdayaan anggota organisasi dengan *prosocial behavior* (Peccei and Rosenthal, 2001).

Secara keseluruhan Lee, *et al.* (2006) dalam studinya meneliti beberapa konsep dalam satu *framework*, yaitu pemberdayaan anggota organisasi dengan sikap-sikap yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, serta *prosocial behavior*. Demikian pula dengan studi Dewettinck *et al.* (2003) mengenai pemberdayaan anggota terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *citizenship performance*.

Dalam studi Alotaibi (2001) disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan positif dengan perilaku peran ekstra. Kepuasan kerja dan komitmen afektif seringkali dipertimbangkan sebagai antasenden terhadap *pro-social, extra-role behavior* dalam organisasi. Alotaibi (2001) menjelaskan bahwa hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra pada tingkat individu, akan menciptakan sikap positif mengenai pekerjaan dan organisasi, dan mengikat seseorang pada tujuan atau sebagai manifestasi dari perilaku *extra-role*.

Hasil studi lainnya, Kanter (1982) menemukan hubungan positif antara pemberdayaan anggota organisasi dan komitmen organisasional. Anggota organisasi yang mempunyai rasa *meaning* dalam pekerjaan akan menghasilkan komitmen yang tinggi pada organisasinya (Dewttinck *et al.*, 2003:10). Secara logika apabila organisasi memberdayakan anggotannya, maka akan dihasilkan seorang anggota organisasi yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi tempat dia bekerja. Seorang anggota organisasi memiliki komitmen pada organisasinya akan mampu menyelaraskan nilai-nilai dan tujuan organisasi, memiliki tanggung

jawab dalam menjalankan dan menyelesaikan suatu pekerjaan, dan merasa berkewajiban untuk tetap bekerja dan merasa berat untuk meninggalkan organisasinya. Pemberdayaan anggota organisasi akan meningkatkan kontrol dari para anggota organisasi terhadap pekerjaannya, mereka akan cenderung lebih optimistik, terlibat dalam pekerjaan, memiliki kepercayaan, dan rasa *self-efficacy* yang tinggi, serta mengapresiasi ketrampilan dan kemampuan mereka. Henkin and Marchiory (2003) dalam studinya menjelaskan bahwa anggota organisasi yang diberdayakan secara implisit akan merasakan kepuasan akan pekerjaannya, memiliki komitmen, inovatif, produktif, dan *turnover* berkurang. Dalam kenyataannya, bila seorang anggota organisasi diberdayakan atau diberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya, maka anggota tersebut akan merasa bahwa dia adalah bagian yang penting dari organisasi tempat ia bekerja, dan karena itu ia akan menunjukkan keterikatannya dalam bentuk loyalitas pada organisasi tersebut.

Selain komitmen organisasi, pemberdayaan anggota organisasi juga memiliki hubungan dengan perilaku peran ekstra atau *organizational citizenship behavior*. Hal ini dikarenakan bahwa bila organisasi mampu memberdayakan para anggota organisasinya, dengan demikian mereka akan memiliki kemampuan, kesempatan, dan keyakinan diri untuk dapat menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan padanya, baik dalam pemahaman *in-role* maupun *extra role* atau *organizational citizenship behavior*. Stewart (1998:35) menjelaskan bahwa pemberdayaan anggota organisasi bertujuan untuk menghapuskan hambatan-hambatan karena adanya peraturan, prosedur, perintah yang memperlambat reaksi dan merintang aksi sumber daya manusia (MSDM) dalam melakukan suatu

aktivitas tertentu, termasuk aktivitas *extra role* atau *organizational citizenship behavior*. Dalam kenyataannya, bila seorang anggota organisasi diberdayakan atau diberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya, maka anggota tersebut akan menunjukkan kemampuan yang dimilikinya untuk melaksanakan berbagai tugas yang dibebankannya. Setiap anggota organisasi yang diberdayakan oleh organisasinya akan merasa bahwa hubungan antara dirinya dengan organisasi berjalan dengan baik, sehingga mereka dalam melaksanakan pekerjaannya akan menunjukkan perilaku-perilaku baik pula terhadap organisasinya dalam bentuk perilaku peran ekstra.

Kepuasan kerja juga ditemukan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Walaupun seringkali pula ditemukan bahwa komitmen organisasi merupakan antasenden dari kepuasan kerja (Carmeli *and* Freund, 2004), namun pada studi ini kepuasan kerja ditetapkan sebagai variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi seperti pada studi Brown III *and* Gaylor (2006) maupun Testa (2006). Beberapa hasil studi juga menemukan bahwa komitmen organisasi lebih baik dan konsisten dalam menjelaskan perilaku dan performa, seperti yang dikemukakan Porter *and* Steers (1973) *that organizational commitment is much less specific and more stable than job satisfaction*.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dapat terjadi ketika para anggota organisasi memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dalam organisasi maka mereka akan memiliki sikap, keyakinan dan kepercayaan, serta persepsi yang positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Dengan adanya kepercayaan pada organisasinya maka mereka akan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Seperti yang dibuktikan

Reyes *and* Pounder (1993) dalam LaMastro (2003), studinya dalam bidang pendidikan bahwa tingkat komitmen para guru sama baiknya dengan kepuasan yang mereka rasakan dalam bekerja. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja memfokuskan pada sikap seorang anggota organisasi seperti halnya para guru di sekolah terhadap pekerjaannya yaitu proses belajar mengajar (PBM), sedangkan komitmen organisasi memfokuskan pada sikap seorang guru terhadap sekolah tempat mereka bekerja.

Kepuasan kerja ditemukan memiliki pengaruh terhadap perilaku peran ekstra atau *organizational citizenship behavior*. Menurut Ellickson *and* Logsdon (2001) *satisfied workers also tend to engage in organizational citizenship behaviors; that is, altruistic behaviors that exceed the formal requirements of a job*. Secara logika bila seorang anggota organisasi merasakan adanya kepuasan dalam bekerja, maka dengan keadaan demikian akan mendorong anggota tersebut untuk bekerja atau memberikan kontribusi pada usaha-usaha produktif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, seperti perilaku peran ekstra.

Robbins (2002:36) menjelaskan bahwa pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan tawaran akan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan secara mentalitas menantang. Pekerjaan-pekerjaan yang terlalu kecil tantangannya menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak tantangan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Di bawah kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Dengan kata lain, kepuasan yang dirasakan seorang anggota

organisasi dapat diwujudkan dengan melakukan berbagai peran (pekerjaan) dalam organisasi seperti perilaku peran ekstra.

Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap perilaku ekstra peran atau *organizational citizenship behavior*. Robbins, 2002:36 menjelaskan seorang pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka adalah pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi pula dalam memilih peran karir, sebagai pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi yang mempekerjakannya cenderung berpartisipasi dalam pengembangan keahlian, dengan penuh ketekunan mencurahkan sebagian besar energi untuk karir mereka, melakukan pekerjaan tambahan, dan mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Dalam kenyataannya, bila seorang anggota organisasi memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya, maka mereka akan menunjukkan *prosocial behavior*, seperti perilaku memberikan kontribusi positif pada rekan kerja maupun organisasi, serta menghindari perilaku-perilaku yang dapat merugikan rekan kerja atau terhadap organisasinya.

Sejalan dengan pandangan-pandangan yang diuraikan sebelumnya, secara singkat Currivan (2000) menjelaskan bahwa bila nilai-nilai dan harapan-harapan seorang anggota organisasi saling bertemu, maka tercipta perasaan emosi positif terhadap pekerjaannya sebagai tanda dari kepuasan (*satisfaction*) dan menimbulkan perasaan loyal (*commitment*) terhadap organisasi. Hal ini menurut Utomo (2002) berarti apabila seorang anggota organisasi memiliki komitmen yang tinggi, maka secara tidak langsung akan memunculkan suatu perilaku yang melebihi perannya (*the extra-role*). Perilaku akan sedikit banyak dipengaruhi dan

ditampilkan oleh sikap dalam hal ini salah satunya adalah kepuasan kerja, maka secara logika kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi dan akhirnya mendukung terciptanya *organizational citizenship behavior*, dan untuk mencapainya seorang anggota organisasi harus diberdayakan. Dalam konteks dunia pendidikan juga berlaku hal yang sama. Personil sekolah yang tidak diberdayakan atau yang tidak diberikan kesempatan secara maksimal, akan mendorong terciptanya perasaan-perasaan yang tidak memuaskan, dan lambat laun akan mempengaruhi komitmen mereka, terlebih akan menghambat perilaku kerja khususnya perilaku peran ekstra. Seperti yang diungkapkan oleh John and John (2003) bahwa komitmen para guru berhubungan secara langsung dengan sejumlah entitas (*entities*), seperti terhadap pekerjaan mengajar, terhadap keberhasilan siswa, terhadap program-program spesifik, atau terhadap sekolah sebagai sebuah organisasi.

Hal yang menarik dalam studi ini, salah satunya terletak pada obyek studi yaitu organisasi publik tepatnya organisasi dalam bidang pendidikan. Alasan utama yang mendasari pemilihan organisasi publik sebagai obyek dalam studi ini adalah pendapat dari Perry and Wise (1990) yang mengatakan *most studies assume that work motivations and attitudes of those employed in the public sector are essentially the same as those of their private-sector counterparts*. Pendapat ini didukung oleh Vasu, Stewart, and Garson (1998:45) bahwa *yet, public management scholars often make sharp distinctions between public-sector and private-sector employees in terms of their organizational behavior and motivational profiles*. Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat dikatakan

bahwa riset untuk bidang kajian perilaku organisasi dengan latar belakang organisasi publik ataupun organisasi swasta adalah sama.

Alasan lainnya adalah dikarenakan makin besarnya tuntutan bagi pemerintah daerah untuk dapat lebih berorientasi pada peningkatan kinerja, dikarenakan diberlakukannya Otonomi Daerah yang berarti dependensi daerah terhadap pemerintah pusat semakin dikurangi (Utomo, 2002). Karena itu pula, para pegawai pada pemerintahan daerah, termasuk para guru secara perlahan dituntut untuk tidak hanya bekerja seperti apa yang ada dalam perspektif bekerja sesuai imbalan (*the in-role*), akan tetapi mereka diharapkan memiliki motivasi untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan (*the extra-role* atau *organizational citizenship behavior*).

Pada studi ini, memandang bahwa seperti halnya para manajer maupun tenaga profesional yang bergerak dalam organisasi bisnis, maka para guru dalam sebuah organisasi (publik atau swasta) sejenisnya adalah sama seperti yang dijelaskan DeSimone and Harris (2003:342-343) bahwa mereka memiliki sikap, keinginan dan harapan mengenai pekerjaan mereka, status mereka, dan karir mereka, dan bahkan mengenai kepuasan dan komitmen mereka dalam jangka panjang terhadap organisasi yang mempekerjakannya, baik saat ini maupun di waktu mendatang. Satu hal yang penting untuk diingat bahwa keberadaan mereka sangat vital dalam sebuah organisasi dengan jumlahnya yang sangat besar. Karena itu pula, adalah sangat bijaksana bila aktivitas dan peranan mereka, diperhatikan dan dipertimbangkan untuk menggunakan potensi mereka secara maksimal (DeSimone and Harris, 2003:342-343).

Hal menarik lainnya yaitu pada studi ini kepuasan kerja dirancang sebagai prediktor atau antasenden dari komitmen organisasi. Alasan ini sesuai dengan pendapat Testa (2001) bahwa *the majority of empirical evidence suggests that job satisfaction is an antecedent to organizational commitment. Job satisfaction has been recognized as a component of organizational commitment* (Kovach dalam Feinstein and Vondrasek, 2005). Alasan secara teoritis juga diperoleh dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa komitmen organisasi lebih konsisten dalam memprediksi dibandingkan dengan kepuasan kerja. Menurut Porter *et al.* (1974) “...several researchers have made the case that job satisfaction is a predictor of organizational commitment”. “...commitment should be more consistent than job satisfaction over time” (Feinstein and Vondrasek, 2005), sekalipun demikian menurut Dipboye *et al.* (1994) bahwa kepuasan kerja dan komitmen memiliki hubungan timbal balik. Peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen dan peningkatan komitmen akan meningkatkan kepuasan lebih lanjut. Pendapat yang paling ekstrim mengatakan bahwa *the relation between organizational commitment and job satisfaction is both controversial and contradictory* (Testa, 2001). Terlepas dari perbedaan pandangan mengenai konsep hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, pada studi ini komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel antara hubungan pemberdayaan anggota maupun kepuasan kerja terhadap perilaku peran ekstra.

Satu hal yang menarik lainnya adalah penempatan komitmen organisasi sebagai multi dimensional, yang berbeda dengan studi-studi sebelumnya yang memberlakukan komitmen organisasi sebagai *single construct*. Menurut Rylander (2003) pendefinisian komitmen organisasi berkembang saat Allen and Meyer

mulai mengartikan komitmen organisasi dalam sub-sub komponen sebagai yang berbeda dari sebelumnya (*a single construct*), seperti yang telah dilakukan Iverson and Buttigieg (1998) maupun Brown III and Gaylor (2005) dalam studinya melakukan pengujian *multy-dimensionality* atas *The Three Component Model of Commitment Organizational* dari Meyer and Allen (1991).

Alasan utama penggunaan *The Three Component Model of Commitment Organizational* dalam studi ini, seperti yang dikatakan Reicher yang dikutip Clugston *et al.* (2000) bahwa secara teoritik *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan Mowday, Steers, and Porter tidak lagi dapat memenuhi atau relevan untuk sebuah studi mengenai komitmen organisasi, dikarenakan secara individual terdapat perbedaan-perbedaan tipe komitmen untuk organisasi mereka.... Becker (1992) menguji pendapat Reicher dan menemukan bahwa karyawan membuat perbedaan-perbedaan antara tipe komitmen, baik mereka lakukan untuk organisasi, pengawas maupun rekan sekerja. Dalam perkembangannya, berbagai studi sekarang ini menggunakan model komitmen organisasi, yaitu: *The Three-Component Model of Organizational Commitment* (Meyer and Allen, 1991).

Studi ini menganalisis pengaruh pemberdayaan anggota organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra, dengan subjek adalah guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado. Dasar pemikiran mengenai hubungan antar konsep pada studi ini menjelaskan bahwa seorang anggota organisasi (di baca: guru) yang diberdayakan misalnya didayagunakan atau ditempatkan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya akan menimbulkan kepuasan dalam dirinya (faktor

intrinsik) saat melaksanakan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dari anggota yang diberdayakan oleh organisasinya (di baca: sekolah) akan tercermin dari adanya kesempatan yang seluas-luasnya untuk terlibat dalam suatu pekerjaan dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Anggota organisasi yang merasa puas akan memandang bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki makna bagi dirinya dan memberikan dampak positif dalam organisasi berdasarkan kewenangan dan otonomi yang diberikan padanya. Hal ini menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan antara pemberdayaan anggota organisasi terhadap kepuasan kerja.

Seorang anggota organisasi yang diberdayakan atau dilibatkan untuk berpartisipasi dalam organisasi secara tetap akan memiliki ikatan kepercayaan yang pada akhirnya akan menumbuhkan komitmen mereka terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Hal ini menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan pemberdayaan anggota organisasi terhadap komitmen organisasi. Seorang anggota organisasi yang diberdayakan dalam bentuk partisipasi atau keterlibatan yang tinggi dalam organisasi, seperti adanya otonomi dalam pengambilan keputusan dan adanya kesempatan menunjukkan keahlian mereka, maka perilaku peran ekstra akan ditunjukkan dalam pekerjaan mereka pula. Hal ini menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan antara pemberdayaan anggota terhadap perilaku peran ekstra.

Selanjutnya, seorang anggota organisasi yang merasa puas terhadap kebijakan organisasinya akan memiliki sikap yang positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Sikap ini dikarenakan mereka mempercayai bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil. Dengan adanya kepercayaan yang

ditimbulkan dari kepuasan para anggota organisasi, akan membentuk komitmen mereka pada organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Demikian juga bila seorang anggota organisasi yang merasa puas dalam bekerja akan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi pada usaha-usaha produktif seperti perilaku peran ekstra. Hal ini menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja terhadap perilaku peran ekstra. Akhirnya, seorang anggota organisasi yang memiliki komitmen pada organisasinya, akan menunjukkan perilaku-perilaku positif seperti perilaku menolong orang lain, dan sebaliknya menghindari perilaku-perilaku yang dapat merugikan rekan kerja atau terhadap organisasinya. Hal ini menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi terhadap perilaku peran ekstra.

Studi ini menempatkan pemberdayaan anggota organisasi sebagai variabel eksogen yang diharapkan dapat memunculkan perilaku peran ekstra sebagai variabel endogen dependen. Pemberdayaan anggota organisasi bertujuan meningkatkan kompetensi dan mengurangi ketidaksesuaian peran yang diberikan. Pemberdayaan anggota organisasi juga memberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan dan akses terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan dapat memperkuat pengaruh pemberdayaan anggota organisasi terhadap perilaku peran ekstra, dan karena itu pula dalam studi ini ditempatkan sebagai variabel endogen intervening. Bila anggota organisasi diberikan peran yang sesuai dengan kompetensinya, maka dalam dirinya akan muncul kepuasan kerja. Hal ini pula akan menimbulkan komitmen dalam diri para anggota organisasi untuk bekerja tidak terbatas pada peran formalnya.

Berdasarkan uraian latar belakang yang ada, maka judul studi ini adalah “Pengaruh Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Peran Ekstra”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan judul, maka dapat disusun rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Apakah pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra?

## **1.3 Tujuan Studi**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, adapun tujuan studi ini, sebagai berikut:

1. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan anggota organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan anggota organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan anggota organisasi terhadap perilaku peran ekstra.
4. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
5. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku peran ekstra.
6. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra.

#### **1.4 Manfaat Studi**

Studi ini diharapkan akan memberikan manfaat kepada berbagai pihak yang membutuhkannya. Adapun manfaat studi ini, sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan Ilmu Manajemen, khususnya Teori Perilaku Keorganisasian.
2. Memberikan bahan masukan dalam pengambilan keputusan organisasi, khususnya pada Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado.
3. Memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, khususnya mengenai hubungan antar konsep, yaitu: pemberdayaan anggota organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra.

# **BAB 2**

# **TINJAUAN PUSTAKA**

## BAB 2

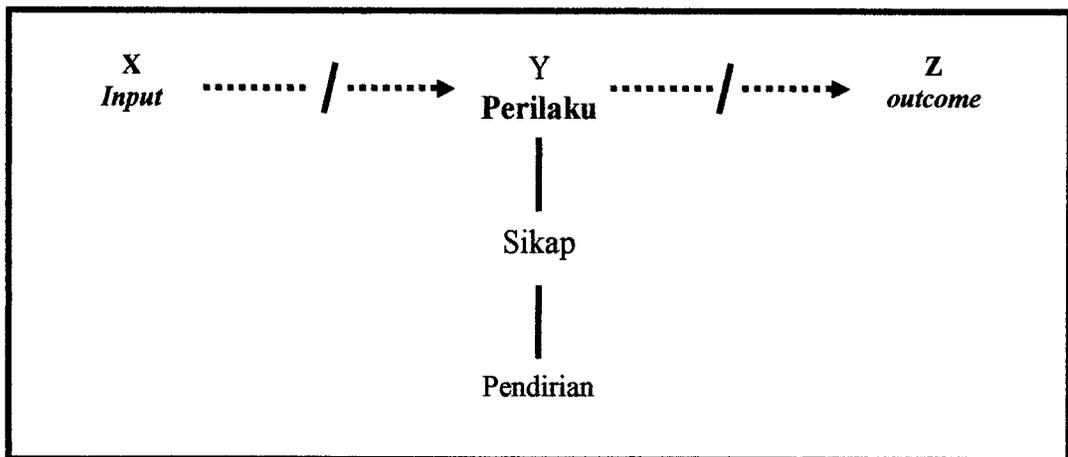
### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Perilaku: Kesetiaan dan Pengorbanan

###### 2.1.1.1 Model *Free Will*

Teori ini bertolak dari studi budaya organisasi. Pada pola peraga, pendirian dibentuk melalui pengorbanan, sedangkan pada pola pelakonan dibentuk melalui penataan. Kesetiaan merupakan salah atau bentuk tertinggi pendirian. Pendirian berkaitan dengan kebebasan dan kemauan bertindak (*free will and volition*). Menurut Spiro dalam bukunya yang berjudul "*Responsibility in Government*" yang dikutip Ndraha (1999:151), menyebutkan *free will* merupakan salah satu nilai dasar pertanggungjawaban (*responsibility*). *Free will* itulah sesungguhnya motivasi yang paling mendasar bagi perilaku manusia. Untuk jelasnya, model *free will* dapat dilihat pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**MODEL *FREE WILL***

Sumber: Spiro H.J. 1965. *Responsibility in government*. New York: Van Nostrand Reinhold. Dalam Ndraha T. 1999. *Pengantar teori pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

Gambar 2.1 pada halaman 29 mengenai model *free will* menunjukkan bahwa seorang yang mempunyai pendirian berperilaku (Y) berdasarkan pendirian bernilai *free will*, artinya tidak ikut-ikutan (tidak tergantung pada orang lain), di bawah kondisi seburuk apapun, independen dan sadar akan risiko, tanpa mengharapkan *reward* (tanpa pamrih) dan siap menanggung akibatnya tanpa mencari kambing hitam.

Model tersebut terkait dengan model yang disebut Model Lilin (*Self-Sacrificing Model*). Model pengorbanan diri tidaklah dimaksudkan sebagai loyalitas-butu atau model dewata, melainkan model manusiawi, yang dapat dilakukan oleh siapapun jika ia mau seperti pada syair “Hymne Guru” ciptaan Sartono (Ndraha, 1999:151).

Teori ini dipakai untuk menjelaskan perilaku peran ekstra para guru, yaitu sebagai perilaku yang independen dan tidak mengharapkan *reward* serta dilakukan secara sukarela. Kepuasan kerja maupun komitmen organisasi dapat dikategorikan sebagai sikap, sedangkan *organizational citizenship behavior* merupakan sebuah perilaku.

#### **2.1.1.2 Model *Duty as Standard***

Paham ini berintikan ajaran etika dengan nilai *duty* sebagai standarnya. Aristoteles (384-322) mengistilahkan etika untuk pertama kali yang kemudian istilah ini berkembang sampai pada saat ini sebagai disiplin pengetahuan yang mempelajari kaidah-kaidah tingkah laku manusia. Pelopor aliran ini adalah Joseph Butler (1692-1752), Immanuel Kant (1724-1804) dan William David Ross (1877-1947). Model *Duty as Standard* (DAS) disebut juga sebagai kesadaran otonom

atau etika otonom. Pada model ini memandang seorang pekerja sebagai seorang *enthusiaist* bersifat *enthusiastic* dan bekerja sebagai *enthusiastically* yaitu seorang yang berpendirian bahwa bekerja adalah beribadah (melayani) kepada Tuhan. Ndraha (1999:88) merinci anggapan-anggapan dasar tentang kerja dan sikap-sikap terhadap pekerjaan, seperti pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**ANGGAPAN-ANGGAPAN DASAR DAN**  
**SIKAP TERHADAP PEKERJAAN**

No.	Anggapan Dasar Tentang Kerja	Sikap Terhadap Pekerjaan
1.	Kerja adalah kewajiban.	Kerja untuk memenuhi janji, mentaati perintah.
2.	Kerja adalah sumber.	Kerja untuk hidup, kerja yang penting halal.
3.	Kerja adalah aktualisasi diri.	Kerja mengairahkan, sedia berkorban materi untuk imbalan spiritual.
4.	Kerja adalah panggilan jiwa.	Selektif dan mengabdikan diri pada pekerjaan secara profesional.
5.	Kerja adalah pengabdian kepada sesama.	Kerja dilakukan tanpa pamrih dan berani berkorban.
6.	Kerja adalah hidup.	Hidup adalah kerja, waktu diisi dengan bekerja.
7.	Kerja adalah ibadah.	Bekerja sesuai dengan Firman Tuhan, dan kerja sebagai pernyataan syukur kepada-Nya.
8.	Kerja adalah suci.	Kerja tanpa cela, dan jangan tercemar.

Sumber: Ndraha T., (1999:88), diolah.

Model ini memandang bahwa secara administratif *reward* dan *punishment* memiliki kelemahan, yaitu sekalipun realistik tetapi mahal. Dalam keadaan tertentu *reward* dan *punishment* sulit diterapkan seperti ketika perusahaan mengalami kemerosotan atau kondisi bisnis lesu, atau dapatkah perusahaan mengawasi karyawannya satu per satu. Karena itu model ini menekankan pada pegangan alternatif yang lebih tinggi nilainya, yaitu dengan menanamkan dan menumbuhkan di dalam diri orang yang bersangkutan kesadaran (etik) dan pengakuan bahwa kerja (Z) adalah kewajiban (*duty*), wajib untuk dilakukan, lepas dari dorongan luar (X) maupun dari *reward* atau *punishment* (Y).

Dalam model ini juga, seorang individu dalam organisasi akan menanggung segala akibat atau risiko yang diperbuatnya, misalnya pujian atau ancaman hukuman. Pada Model DAS, individu bertanggung jawab secara pribadi atas tindakan yang dilakukannya (selaku pejabat atau bawahan), dan karena itu sanksi bersumber dari diri sendiri (sanksi otonom) dan ditimpakan kepada diri sendiri atas perbuatan yang sama. Bentuk-bentuk sanksi otonom misalnya rasa penyesalan, rasa malu, rasa bersalah, pengakuan bersalah, tekad untuk mengundurkan diri, menghukum diri sendiri, menggantung diri atau *harakiri* (Ndraha, 1999:185).

Teori ini dipakai untuk menjelaskan komitmen seorang guru terhadap sekolah sebagai organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi dari seorang guru merupakan suatu kesadaran (etik) dan pengakuan bahwa kerja (*Z*) adalah kewajiban (*duty*), dan wajib untuk dilakukan. Sebagai suatu kewajiban (*duty*), wajib untuk dilakukan, lepas dari dorongan luar (misalnya, *reward* atau *punishment*) dapat menjelaskan perilaku peran ekstra para guru.

### **2.1.1.3 Teori Perilaku: Teori X dan Teori Y dari McGregor (1960)**

McGregor (1960) dalam bukunya "*The Human Side of Enterprise*" yang dikutip Siagian (1995:162-163) menekankan pentingnya pemahaman tentang peranan sentral yang dimainkan oleh manusia dalam organisasi. Inti teori McGregor terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yaitu: 1. Teori "X" yang pada dasarnya manusia cenderung berperilaku negatif, dan 2. Teori "Y" yang pada dasarnya manusia cenderung berperilaku positif.

Dalam mengemukakan dan mempertahankan kebenaran teorinya, McGregor menekankan bahwa cara yang digunakan oleh para manajer dalam

memperlakukan para bawahannya sangat tergantung pada asumsi yang digunakan tentang ciri-ciri manusia yang dimiliki bawahannya itu. Menurut Teori "Y" para manajer menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki ciri-ciri:

1. Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
2. Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
3. Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
4. Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial.

Menurut Teori "Y" para manajer menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki ciri-ciri:

1. Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha mengelakkannya.
2. Karena para pekerja tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan punitif agar tujuan organisasi tercapai.
3. Para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.
4. Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju.

Teori Y ini dipakai untuk menjelaskan perilaku peran ekstra para guru yang dilakukan secara sukarela dan bertanggung jawab dengan penuh kreativitas. Sebaliknya Teori X menjelaskan bahwa perilaku para guru dalam melaksanakan pekerjaan salah satunya juga ditentukan oleh faktor-faktor seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan sebagai gambaran dari kepuasan mereka terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka. Karena itu pula, dalam studi ini faktor kompensasi dan pengawasan dijadikan sebagai indikator-indikator untuk mengukur kepuasan kerja para guru.

### **2.1.2 Teori-Teori Motivasi: Kepuasan Kerja (*Content Theories*)**

Teori Kepuasan merupakan inti dari Teori Motivasi yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori ini berusaha untuk menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi orang. Dalam berbagai literatur yang terpublikasikan, terdapat beberapa teori yang dapat dikategorikan sebagai Teori Kepuasan, yaitu: Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua-Faktor Herzberg, dan Teori Prestasi McClland.

#### **2.1.2.1 Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (1943)**

Inti dari Teori Maslow menjelaskan bahwa kebutuhan tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri (*self-actualization needs*). Dalam teori ini, kebutuhan di klasifikasikan dalam lima tingkatan kebutuhan, yaitu:

1. Fisiologis: kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan kesehatan.
2. Keselamatan dan keamanan (*safety and security*): kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, seperti aman dari ancaman kejadian/atau lingkungan.
3. Rasa memiliki (*belongingness*), sosial dan cinta: kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dan cinta.
4. Penghargaan (*esteems*): kebutuhan akan penghargaan diri, dan penghargaan dari orang lain.
5. Realisasi diri (*self-actualization*): kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, ketrampilan dan potensi.

Maslow menjelaskan dalam teorinya bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (*realisasi-diri*). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Maslow memiliki anggapan bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju, mulai dari kebutuhan yang paling dasar sampai pada kebutuhan yang tertinggi.

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dipakai untuk menjelaskan bahwa perilaku para guru dalam melaksanakan pekerjaan ditentukan oleh faktor-faktor seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan, kebutuhan sosial, penghargaan, dan realisasi diri. Karena itu pula, dalam studi ini faktor pengakuan, kompensasi dan pengawasan, kondisi kerja, dan rekan kerja dijadikan sebagai indikator-indikator untuk mengukur kepuasan kerja para guru. Demikian pula, untuk kebutuhan sosial, penghargaan, dan realisasi diri dapat dipakai untuk menjelaskan perilaku peran ekstra para guru.

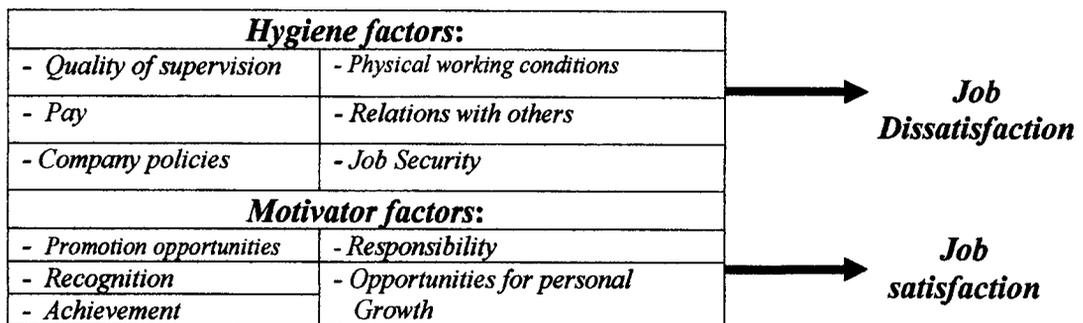
### 2.1.2.2 Teori Kepuasan Kerja *Two-Factor Theory*

Studi ini mengemukakan teori kepuasan kerja yaitu Teori Motivasi dari Herzberg tentang "*Two-Factor Theory*" (Greenbneg and Baron, 1997:183). Menurut Herzberg yang dikutip Gibson *et al.* (1984) bahwa "Dua Faktor" itu dinamakan: 1. Faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfiers*) atau faktor yang membuat orang sehat (*hygiene*) yang disebut faktor ekstrinsik, dan 2. Faktor yang membuat orang merasa puas (*satisfiers*) atau faktor yang memotivasi orang (*motivators*) yang disebut faktor intrinsik.

Pertama, serangkaian kondisi ekstrinsik: keadaan pekerjaan (*job context*) yang menyebabkan rasa ketidakpuasan (*dissatisfaction*) di antara para pegawai. Faktor-faktor ini harus ada dan harus sesuai, meliputi: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi teknis, mutu dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan bawahan. Menurut Wexley and Yukl (2003:136-137) jumlah tertentu dari *hygiene factor* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seperti: kebutuhan keamanan atau berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang akan tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factor* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan lagi kecewa tetapi dia belum terpuaskan. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*.

Kedua, serangkaian kondisi intrinsik: kepuasan pekerjaan (*job satisfaction*) bila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators*, meliputi: keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan

berkembang. Menurut Wexley and Yukl (2003:136-137) *satisfiers* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah *satisfiers* yang tidak mencukupi akan merintangi para pekerja mendapatkan kepuasan positif. Jelasnya seperti yang dikemukakan Greenbneg and Baron (1997:183) pada Gambar 2.2 sebagai berikut:



**Gambar 2.2**  
**“TWO-FACTOR THEORY”**

*Sumber:* Greenbneg, J., Baron, R.A. 1997. *Organization behavioral*. 6<sup>rd</sup>. Prentice Hall International Editions.

Teori ini dipakai untuk menjelaskan bahwa kepuasan kerja para guru ditentukan oleh faktor intrinsik atau *motivators* atau *satisfiers*, dan pada studi ini diwakili oleh pengakuan dalam bentuk pujian, penghargaan, dan perhatian. Teori ini juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh faktor ekstrinsik atau *hygiene factors* atau *dissatisfaction*, dan pada studi ini diwakili oleh faktor kompensasi, pengawasan, kondisi kerja, dan rekan kerja. Selain itu, teori ini dapat pula menjelaskan pemberdayaan anggota organisasi sebagai salah satu faktor intrinsik atau motivator bagi seorang guru.

### 2.1.2.3 Teori Kebutuhan McClelland

McClelland (1967) dalam teori motivasi berprestasi menjelaskan bahwa setiap orang memiliki tiga jenis kebutuhan, yaitu: 1. *need for achievement (nAch)*, *need for power (nPo)*, dan *need for affiliation (nAff)*.

*Need for achievement (nAch)* menyatakan bahwa setiap orang ingin dipandang sebagai orang yang berhasil dalam hidupnya. Keberhasilan itu bahkan mencakup seluruh segi kehidupan dan penghidupan seseorang. Misalnya, keberhasilan dalam pendidikan, keberhasilan dalam usaha, pekerjaan dan bidang-bidang lain yang ditekuninya. Seorang dengan *nAch* yang besar adalah orang yang berusaha berbuat sesuatu, misalnya dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya, atau dalam pengambilan keputusan, dengan tidak melempar tanggung jawab kepada orang lain. Seorang dengan *nAch* akan menyenangi pekerjaan yang kemungkinan berhasil besar, akan tetapi tidak senang pada tugas yang terlalu berat atau terlalu ringan.

*Need for power* menyatakan bahwa seseorang memiliki kebutuhan akan kekuasaan yaitu keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain melalui interaksi. Artinya, setiap kali seseorang bergantung pada orang lain untuk sesuatu hal, pengaruh orang kepada siapa orang lain bergantungkannya sudah berarti terpenuhinya *nPro*. Untuk *Need for affiliation* menyatakan bahwa seseorang memiliki keinginan berada pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain dalam organisasi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain.

Teori ini dipakai untuk menjelaskan konsep pemberdayaan anggota organisasi, seperti indikator kompetensi, pengambilan keputusan, dan akses untuk

*need for achievement*, indikator determinasi diri, dan pengaruh untuk *need for power*. *Need for affiliation* digunakan untuk menjelaskan konsep perilaku peran ekstra, seperti indikator perilaku suka menolong, bersikap positif, ketaatan, bijaksanaan, inisiatif, dan indikator rekan kerja yang penuh keramahan untuk menjelaskan konsep kepuasan kerja. Selain itu, *need for achievement* juga dapat menjelaskan konsep kepuasan kerja, khususnya indikator pengakuan akan keberhasilan kerja, dan tantangan pekerjaan.

### 2.1.3 Teori-Teori Motivasi: Teori Proses

Teori proses menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Terdapat beberapa teori yang dapat dikategorikan sebagai teori kepuasan, yaitu: Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*), Teori Keadilan (*Equity Theory*), dan *Discrepancy Theory*.

#### 2.1.3.1 Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Para penganut teori penguatan melihat perilaku seseorang sebagai akibat lingkungannya. Yang dimaksud dengan faktor-faktor penguatan adalah setiap konsekuensi yang apabila timbul mengikuti suatu respon, memperbesar kemungkinan bahwa tindakan itu akan diulangi (Siagian Sondang, 1995).

Skinner (1969) dalam bukunya *contingencies of reinforcement: A Theoretical Analysis* menjelaskan bahwa perilaku dapat dimodifikasi secara efektif dengan memberikan hadiah terhadap tanggapan-tanggapan yang tidak diinginkan. Insentif gaji/upah untuk pelaksanaan kerja adalah suatu bentuk

modifikasi perilaku. Secara sederhana Skinner (1969) menjelaskan bahwa inti teori ini terletak pada pandangan yang mengatakan bahwa jika tindakan seorang manajer oleh bawahan dipandang mendorong perilaku positif tertentu, bawahan yang bersangkutan akan cenderung mengulangi tindakan serupa. Misalnya, seorang pekerja yang mendapat pujian karena melakukan tindakan tertentu akan cenderung mengulangi tindakan tersebut. Sebaliknya, jika seorang manajer menegur bawahannya karena melakukan sesuatu hal yang tidak seharusnya dilakukannya, bawahan tersebut akan cenderung untuk tidak mengulangi tindakan tersebut.

Sejalan dengan teori Skinner, Thorndike (1991) mengemukakan hukum "*the law of effect*" bahwa bila tanggapan-tanggapan yang diikuti dengan ketat oleh hasil atau akibat yang menyenangkan diperkuat, maka sangat mungkin akan terjadi lagi dalam situasi yang sama. Sebaliknya bila tanggapan-tanggapan diikuti dengan ketat oleh hasil-hasil atau akibat yang menyusahkan (hukuman) diperlemah maka kurang mungkin terjadi lagi dalam situasi yang sama.

Mednick S.A., Higgins and Kirschenbaum J. (1975:585) dalam bukunya "*Exploration in Behavior and Experience*" mengemukakan salah satu teori perilaku adalah *Teori Stimuli and Response* (S-R) perilaku. Menurut teori ini bahwa terdapat sejumlah respons suatu organisme yang dapat diamati terhadap dorongan (stimulus, stimuli, energi perangsang atau pengerak) internal dan eksternal. Perubahan atau respon yang ditimbulkannya bersifat mekanis, spontan, dangkal, dan berlangsung cepat. Komponen insentif dalam sistem kompensasi dan model *reward and punishment* (baik organisasional maupun sosial) merupakan contoh-contoh stimuli (Siagian Sondang, 1995:142).

Menurut Hamner (1974) bahwa perilaku yang dapat dikendalikan dengan merubah akibat (penguatan dan hukuman) yang mengikutinya, dinamakan *operant*. *Operant* itu diperkuat (ditingkatkan) atau diperlemah (dikurangi) sebagai suatu fungsi dari peristiwa yang mengikutinya. Sebagian besar perilaku di tempat kerja adalah *operant*. Hubungan timbal balik antara S1-R1-S2-R2 dinamakan *contingencies of reinforcement*. Urutan ini dilukiskan juga sebagai modus operan (*operant mode*) A-B-C (*antecedent-behavior-consequence*). A menunjukkan pendahulu (*antecedent*) atau rangsangan yang mendahului perilaku B, dan C adalah akibat atau hasil perilaku.

Teori ini dipakai untuk menjelaskan kepuasan kerja seorang guru dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti: pemberian pengakuan dalam bentuk pujian, penghargaan, dan perhatian, pemberian kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif kerja, dan asuransi, maupun pengawasan, tantangan pekerjaan, dan kondisi kerja sebagai faktor-faktor penguatan atau stimulus.

### 2.1.3.2 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan menekankan pada pentingnya menumbuhkan persepsi di kalangan bawahan bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam kehidupan organisasionalnya dibandingkan dengan perlakuan terhadap orang lain maupun perlakuan berdasarkan sistem yang berlaku. Aspek keadilan menyangkut persepsi seseorang tentang perlakuan yang diterimanya dari orang lain. Biasanya seseorang akan mengatakan bahwa dirinya diperlakukan dengan adil apabila perlakuan itu menguntungkannya. Sebaliknya dia akan cenderung mengatakan bahwa dia

diperlakukan tidak adil apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan. Dapat dipastikan bahwa persepsi seseorang tentang keadilan berpengaruh pada perilaku dan tindakannya.

Teori Keadilan (*Equity Theory*) dikembangkan oleh Adams (1963), namun dalam tulisan Locke (1969) menjelaskan bahwa Zaleznik (1958) sebelumnya pernah membicarakannya. Teori ini memandang bahwa orang akan merasa puas atau tidak, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Inti teori ini menyatakan bahwa karyawan membandingkan usaha mereka dan imbalan mereka dengan usaha dan imbalan yang diterima orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Asumsi dari teori ini adalah individu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi. Terdapat empat elemen penting dalam Teori Keadilan, yaitu: 1. Orang (*person*) adalah individu yang merasa diperlakukan secara adil atau tidak adil, 2. Perbandingan dengan orang lain (*comparison other*) adalah setiap kelompok atau orang yang digunakan sebagai pembanding, 3. Masukan (*input*) adalah karakteristik individual yang ditunjukkan pekerjaan misalnya ketrampilan yang dimilikinya, dan 4. Perolehan (*outcomes*) adalah apa yang diterima oleh orang dari pekerjaan misalnya penghargaan, tunjangan, upah. Dalam menumbuhkan persepsi, seseorang biasanya menggunakan tiga kategori referensi, yaitu: 1. Orang lain, 2. Sistem yang berlaku (terutama menyangkut upah dan gaji), dan 3. Diri sendiri (Siagian, 1995:175).

Orang lain sebagai pembanding. Untuk menilai apakah seseorang mendapatkan perlakuan yang adil dalam kehidupan organisasionalnya, ia bisa melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang lain dalam organisasi, yaitu

mereka yang berada pada tingkat yang sama dalam hirarki organisasi, atau melakukan tugas yang relatif serupa dengan tanggung jawab yang sama pula. Jika terdapat perbedaan perlakuan antara yang bersangkutan dengan orang lain, akan timbul persepsi ketidakadilan. Orang lain yang bekerja di organisasi lain juga dapat digunakan sebagai pembanding.

Sistem yang berlaku sebagai pembanding. Dalam suatu organisasi yang baik, biasanya berlaku suatu sistem tertentu yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi anggotanya. Teori Keadilan meyoroti semua komponen dalam sistem yang berlaku, khususnya pada sistem pengupahan dan penggajian. Persepsi seseorang diwarnai oleh pandangannya tentang perlakuan terhadap dirinya dalam rangka sistem yang berlaku. Dalam manajemen sumber daya manusia sistem ini biasanya tercermin dalam apa yang dikenal sebagai prinsip "*equal pay for equal work*" dengan syarat bahwa penerapannya adalah ceteris paribus (semua faktor sama) seperti masa kerja, tingkat pendidikan, usia dan faktor-faktor lain yang turut dipertimbangkan, kesemuanya sama.

Adakalanya sistem yang berlaku dalam suatu organisasi dibandingkan juga dengan sistem yang berlaku di organisasi lain didaerah yang sama dan bergerak pada jenis kegiatan organisasionalnya yang serupa. Asumsinya yang digunakan ialah karena faktor-faktor yang dipertimbangkan sama, komponen sistem yang berlaku harus sama juga. Jika terdapat perbedaan penerpaan sistem yang berlaku itu, akan timbul persepsi ketidakadilan yang apabila tidak diatasi dapat berakibat negatif pada perilaku dan tindak tanduk pekerja yang bersangkutan dengan berbagai konsekuensinya yang akan bersifat negatif pula.

Diri sendiri sebagai pembanding. Setiap orang memasuki suatu organisasi sebagai tempat mengadu nasib dengan berbagai hal yang pada mulanya mungkin bersifat ego sentris. Artinya, setiap orang mempunyai persepsi tertentu tentang

dirinya sendiri yang tercermin dari berbagai hal seperti filsafat hidupnya, latar belakang sosialnya, latar belakang pendidikannya, usiannya, pengalamannya dan mungkin juga jumlah tanggungannya, dan nilai-nilai yang dianutnya. faktor-faktor itulah yang turut menentukan jenis pekerjaan apa yang dirasakan cocok baginya demi pemuasan berbagai kebutuhan orang yang bersangkutan. Persepsi seseorang tentang keadilan perlakuan terhadap dirinya sangat dipengaruhi oleh pandangan orang bersangkutan mengenai diri sendiri. Seiring terlihat bahwa terdapat perbedaan antara persepsi seseorang tentang diri sendiri dengan persepsi organisasi mengenai orang yang bersangkutan. Perbedaan persepsi ini sering merupakan sumber perbedaan tentang interpretasi perlakuan yang terjadi. Artinya, bisa saja organisasi merasa bahwa para karyawan telah diperlakukan adil sesuai dengan tradisi, kultur dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi, sedangkan karyawan merasa diperlakukan tidak adil.

Teori ini dipakai untuk menjelaskan kepuasan kerja dari setiap anggota organisasi (dibaca: guru) dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti: 1. Faktor pengakuan, yaitu seorang guru mendapatkan perlakuan yang adil menyangkut perhatian, pengakuan, dan pujian atas terlaksananya semua pekerjaan yang telah dilakukannya, 2. Kompensasi, yaitu seorang guru menerima secara adil seluruh kompensasi yang selayaknya diterima berupa gaji, tunjangan, insentif kerja, dan asuransi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, maupun sesuai dengan kebutuhan hidupnya, 3. Pengawasan, yaitu seorang guru mendapatkan rasa keadilan untuk setiap bentuk pengawasan dan penanganan dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dan keluhan yang disampaikan. 4. Tantangan pekerjaan, yaitu seorang guru secara adil mendapatkan beban kerja yang beragam dan menarik, serta kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau keahlian yang dimilikinya.

### 2.1.3.3 *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter *and* Lawler (1968) untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakannya. Menurut Locke (1969) bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs, atau values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Teori ini menjelaskan kepuasan kerja ditentukan oleh kesesuaian antara faktor kompensasi dengan pekerjaan yang dilakukannya maupun terhadap kebutuhan hidup para guru. Faktor-faktor kompensasi dapat berbentuk gaji, tunjangan, insentif kerja, dan asuransi.

### 2.1.4 *Three-Component Model of Organizational Commitment*

Meyer *and* Allen (1991) dalam studinya mengenai komitmen organisasi mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan multi konsep dimensi. Menurutnya komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu:

1. Komitmen afektif merupakan komitmen yang dimiliki pegawai karena nilai-nilai yang dimiliki pegawai tersebut sejalan dengan nilai-nilai yang dimiliki organisasi tempat mereka bekerja dan ditandai sebagai emosi psikologis pegawai terhadap organisasi.
2. Komitmen kontinuan merupakan komitmen yang dimiliki pegawai karena pertimbangan-pertimbangan besarnya sesuatu yang telah diinvestasikan (tenaga, pikiran, dan waktu) apabila meninggalkan organisasinya, dan digambarkan sebagai suatu kebutuhan untuk tinggal dalam organisasi.
3. Komitmen normatif merupakan komitmen yang dimiliki pegawai karena merasa berkewajiban mengabdikan kepada organisasinya. Loyalitas pegawai dinyatakan dengan cara tetap bekerja, yang ditandai oleh kepercayaan karena suatu kewajiban untuk tetap bekerja dan berada dalam organisasi tersebut.

Sejalan dengan pendapat Allen *and* Meyer, Clugston *et al.* (2000) mengartikan ketiga komponen komitmen organisasi sebagai berikut: 1. Komitmen afektif menunjuk pada keterikatan secara emosional pegawai pada, pengidentifikasian dengan dan keterlibatan dalam organisasi dan tujuan-tujuannya. Komitmen afektif menghasilkan pegawai memiliki '*wanting*' untuk tetap berada dalam organisasi, 2. Komitmen kontinuan merupakan perhitungan dan pertukaran yang didasarkan pada karakteristik dan menunjuk pada biaya-biaya yang berhubungan dengan pilihan meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuan menghasilkan perasaan dalam individu mereka cenderung "*have*" untuk berada dalam ikatan hubungan dikarenakan biaya terlalu banyak bila akan meninggalkan organisasi (seperti pengorbanan pensiun, status, senioritas), atau

mereka akan mendapatkan alternatif pekerjaan yang terbatas ditempat lain, dan 3. Komitmen normatif menunjuk pada keinginan seorang pegawai untuk tetap berada atau bersama dengan organisasi yang didasarkan pada perasaan dalam individu tersebut memiliki kecenderungan "ought" terhadap pertalian yang ada dengan organisasi dikarenakan keyakinan terhadap keputusan tersebut merupakan pikiran yang tepat untuk dilakukan.

Pada studi ini *Three-Component Model of Organizational Commitment* dipakai untuk menjelaskan bahwa seorang guru yang memiliki komitmen terhadap organisasinya dalam hal ini sekolah, dikarenakan adanya keselarasan antara nilai-nilai pribadi dan tujuan hidupnya dengan organisasi yang mempekerjakannya (komitmen afektif). Komitmen seorang guru juga ditentukan oleh kesadaran moral yang ada dalam diri para guru bahwa keberadaannya di sekolah atau tempat dia bekerja adalah sebagai bentuk kewajiban terhadap sekolah (komitmen normatif). Terakhir, komitmen seorang guru pada sekolahnya dikarenakan factor kelangkaan alternative untuk bekerja di tempat lain, dan pertimbangan kerugian yang dapat ditimbulkan bila memilih untuk keluar atau pindah kerja.

### **2.1.5 Pemberdayaan Anggota Organisasi**

Paul *et al.* (2000) mengatakan bahwa pemberdayaan adalah proses berlakunya kewenangan dan tanggung jawab individu pada level lebih rendah dalam hirarki organisasi. Artinya, pemberdayaan dilakukan atasan terhadap bawahan termasuk dalam hirarki level manajemen misalnya antara *top manager* dengan *middle manager* dan *lower manager*. Menurut Robbins *et al.* (2002) bahwa pemberdayaan adalah transfer kekuasaan dan kewenangan pada pekerja,

yang ditandai dengan wewenang (peluang dan akses), dan kekuasaan atau pengambilan keputusan. Dengan kata lain, pemberdayaan merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan berdasarkan kekuasaan atau otonomi dan kewenangan yang diberikan kepadanya.

Thomas *and* Velthouse (1990) mendefinisikan pemberdayaan sebagai peningkatan motivasi intrinsik terhadap tugas (*task assessment*) yang melibatkan kondisi-kondisi generik seseorang yang berkaitan dengan tugas secara langsung. Dengan kata lain, pemberdayaan adalah suatu keadaan yang memberikan kekuasaan dan kendali kepada seseorang sehingga memberikan perasaan mampu untuk melakukan pekerjaan dan upaya peningkatan motivasi intrinsik terhadap tugas. Selanjutnya menurut Thomas *and* Velthouse (1990) bahwa:

*Employee empowerment as reflecting a personnel sense of control in the workplace as manifested in four beliefs (or dimensions) about the person-work environmental relationship: meaning, competence, self-determination, and impact. The employee feel very competent in doing their jobs, exhibit self-determination in job performance, and recognize their value to their organizations in terms of their impacts in their departments.*

Pada intinya, pendapat Thomas *and* Velthouse (1990) menekankan bahwa seorang pegawai yang diberdayakan akan merefleksikan perasaan ke dalam empat bentuk dimensi, yaitu: *meaning, competence, self-determination, and impact*.

### **2.1.5.1 Dua Pendekatan Dalam Memahami Pemberdayaan**

Pemberdayaan memiliki dua pendekatan, yaitu pendekatan mekanistik atau disebut juga pendekatan struktural atau manajerial dan pendekatan organik atau pendekatan psikologikal. Pendekatan pertama, yaitu pendekatan mekanistik,

terfokus pada praktek manajemen pemberdayaan, yang mempercayai bahwa pemberdayaan adalah pendelegasian keputusan dengan batasan yang jelas, mendelegasikan tanggung jawab, dan berpegangan bahwa seseorang bertanggung jawab terhadap akibat yang telah dilakukan (Speitzer *et al.*, 1997; Fox, 1998).

Praktek manajemen pemberdayaan (*empowering management practices*) meliputi pendelegasian pembuatan keputusan dari level yang tinggi ke level organisasional yang lebih rendah, serta meningkatkan akses informasi dan sumberdaya untuk individu yang berada pada level rendah. Dalam pandangan struktural ini, secara rasional karyawan akan bertindak sebagai seorang yang diberdayakan melalui perubahan penting pada level struktural. Pegawai akan merasa lebih mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan, pegawai menjadi lebih menyadari tentang bisnis dan konteks strategi pekerjaan yang dilakukan. Akhirnya, pegawai yang diberdayakan akan lebih bertanggung jawab terhadap hasil kinerjanya. Pendekatan kedua, pendekatan organik atau psikologikal, yang lebih memusatkan pada respon afektif dan kognitif dengan fokus utama pada perspektif psikologi, yaitu memfokuskan pada motivasi intrinsik karyawan daripada praktek manajemen untuk meningkatkan kekuasaan (*power*) seseorang dalam organisasi (Speitzer *et al.*, 1997).

Thomas *and* Velthouse (1990) membedakan pemberdayaan berdasarkan variabel situasional (praktek manajemen dan kepemimpinan) dan kognisi pekerjaan (pemberdayaan psikologikal). Berdasarkan pendekatan situasional, pemberdayaan menekankan pada kekuasaan (*power*) dan wewenang untuk pengambilan keputusan (*decision-making authority*), yang berarti menggerakkan wewenang pengambilan keputusan ke hirarki organisasi yang paling bawah

sehingga pegawai mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi hasil organisasi (Hlalele *and* Buitendach, 2003). Sedangkan pendekatan kognisi pekerjaan atau pemberdayaan psikologikal menurut Kraimer *et al.* (1999) adalah mencerminkan reaksi psikologi dari individu terhadap rangsangan lingkungan kerja tempat mereka bekerja.

Selanjutnya, Thomas *and* Velthouse (1990) dalam studinya mengidentifikasi empat kognisi atau penilaian tugas yang dapat dijadikan sebagai komponen dasar pemberdayaan pegawai, yaitu dampak (*impact*), kecakapan (*competence*), keberartian (*meaningfulness*), dan pilihan (*choice*).

1. *Impact* menunjukkan tingkat dimana perilaku terlihat sebagai “membuat sebuah perbedaan”, dalam hal menyelesaikan tujuan tugas yang akhirnya menghasilkan dampak dalam lingkungan pekerjaan seseorang.
2. *Competence* menunjukkan tingkat dimana seseorang dapat melaksanakan aktivitas tugas dengan terampil ketika seseorang mencoba aktivitas tersebut.
3. *Meaningfulness* terpusat pada sasaran dan tujuan pekerjaan serta nilai-nilai berdasarkan standar atau nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. *Choice* melibatkan tanggung jawab karena aktivitas seseorang. Tindakan seseorang yang diterima sebagai determinasi diri atau sebagai kesempatan yang diarahkan untuk memilih aktivitas tugas, sehingga orang tersebut merasakan dan mengerjakan pekerjaan dengan cara yang dianggap sesuai: seseorang akan merasa bebas memilih, menggunakan penilaiannya sendiri, dan bertindak atas pemahamannya sendiri terhadap tugas yang dikerjakannya.

Pengklasifikasian pemberdayaan menurut Appelbaum *et al.* (1999) bahwa karyawan yang diberdayakan memiliki empat karakteristik umum, yaitu:

1. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *self-determination*, maksudnya seseorang merasa bebas menentukan pilihan tentang bagaimana melakukan pekerjaan mereka sendiri.
2. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *meaning*, maksudnya seseorang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan saat ini adalah penting baginya, dan mereka peduli terhadap apa yang mereka lakukan.
3. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *competence*, ini berarti orang tersebut yakin akan kemampuannya untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik, mereka mengetahui bahwa mereka bisa melakukannya.
4. Akhirnya, seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *impact*, ini berarti orang tersebut percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi unit kerja dimana orang tersebut bekerja dan mendengarkan ide-idenya.

### 2.1.5.2 Faktor-Faktor Pemberdayaan

Spreitzer (1992) mendefinisikan pemberdayaan psikologikal sebagai peningkatan motivasi intrinsik yang dimanifestasikan ke dalam empat kognisi, yang mencerminkan orientasi seseorang terhadap peran pekerjaannya. Empat kognisi ini adalah *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* (Spreitzer *et al.*, 1997). Penjelasan keempat dimensi pemberdayaan, sebagai berikut:

#### 2.1.5.2.1 *Meaning* (Keberartian)

*Meaning* atau *purpose* adalah kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan (Spreitzer *et al.*, 1997). Seorang pegawai yang merasa

pekerjaannya kurang berarti akan bertindak *apathy* (bersikap masa bodoh terhadap pekerjaan), tidak mempunyai pendirian, tidak mempunyai pengaruh terhadap peristiwa-peristiwa yang penting dalam organisasi. Sebaliknya pegawai yang merasa pekerjaannya berarti, maka diyakini akan mempunyai komitmen terhadap organisasi, mempunyai keterlibatan yang tinggi, mengeluarkan energinya untuk bekerja dan mau bekerja keras (Thomas *and* Velthouse, 1990). Hal ini menurut Spreitzer *et al.* (1997) akan memberikan implikasi bahwa *meaning* merupakan “penggerak” pemberdayaan, yaitu suatu mekanisme untuk menggerakkan individu dalam melakukan pekerjaan. Apabila pikiran seorang pegawai tidak terfokus pada pekerjaannya, atau apabila aktivitas kerjanya bertentangan dengan sistem nilai yang dimiliki, maka pegawai tersebut tidak merasa diberdayakan. Spreitzer *et al.* (1997) mengemukakan beberapa elemen *meaning* terhadap pekerjaan seseorang, yaitu: pekerjaan itu memiliki makna, aktivitas tugas yang dilakukan mempunyai makna, pekerjaan itu penting, dan mempunyai kepedulian terhadap pekerjaan.

#### 2.1.5.2.2 *Competence* (Kompetensi)

*Competence* merupakan keyakinan seseorang bahwa orang tersebut memiliki ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik (Spreitzer *et al.*, 1997). Secara logika, tanpa adanya keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki, maka seseorang akan merasa bahwa kemampuannya tidak mencukupi untuk melakukan pekerjaan, sehingga akhirnya orang tersebut akan merasa kurang diberdayakan.

*Competence* analog dengan *self-efficacy* yaitu kepercayaan seseorang tentang kemampuan mereka untuk melakukan kontrol terhadap pekerjaan mereka

sendiri dan peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka (Hlalele *and* Buitendach, 2003). Seseorang yang mempunyai *low self-efficacy*, cenderung menghindari keadaan yang menuntut ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan. Sebaliknya, seseorang yang mempunyai *high-self-efficacy*, memiliki inisiatif, usaha yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, dan tahan dalam menghadapi tantangan maupun hambatan (Spreitzer *et al.*, 1997).

Spreitzer *et al.* (1997) mengemukakan beberapa elemen *competence* terhadap pekerjaan seseorang, yaitu: adanya kepercayaan terhadap kemampuan untuk melakukan pekerjaan, adanya kepastian terhadap kemampuan yang dimiliki untuk melakukan aktivitas pekerjaan, adanya penguasaan terhadap ketrampilan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas pekerjaan, dan merasakan bahwa pekerjaan itu sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

#### **2.1.5.2.3 Self-Determination (Determinasi Diri)**

*Self-Determination* adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai otonomi dan kontrol tentang bagaimana seseorang mengerjakan pekerjaan mereka sendiri (Spreitzer *et al.*, 1997) atau dengan kata lain *self-determination* adalah perasaan seseorang yang memiliki peluang untuk menggunakan inisiatif dan mengatur tingkah laku dalam mengerjakan pekerjaan.

Determinasi diri mencerminkan seseorang melihat dirinya sebagai pemula dari suatu aktivitas atau tindakan mereka sendiri. Apabila seseorang meyakini bahwa tindakannya hanya mengikuti perintah atasan, dan merasa sedikit diberikan otonomi atau kebebasan, berarti mereka merasa kurang diberdayakan (Spreitzer *et al.*, 1997). Menurut Thomas *and* Velthouse (1990) seseorang yang merasa

mempunyai determinasi diri, orang tersebut bisa bersikap fleksibel, kreatif, mempunyai inisiatif, dan bisa mengatur dirinya sendiri, dan sebaliknya apabila seseorang merasa dikontrol oleh atasannya, orang tersebut akhirnya akan merasakan ketegangan dalam pekerjaannya.

*Self-Determination* menyangkut perasaan bebas yang dimiliki seseorang untuk menentukan dan melaksanakan suatu pekerjaan berdasarkan penilaian dan pemahaman orang yang bersangkutan. Penilaian tentang *self-determination* atau *choice*, melibatkan tanggung jawab kausal karena aktivitas seseorang (*locus of causality*), yang sepanjang waktu berubah sebagai respon pengalaman hidup seseorang (Thomas and Velthouse, 1990).

Spreitzer *et al.* (1997) dalam studinya mengemukakan beberapa elemen dasar dari *self-determination* terhadap pekerjaan seseorang, yaitu: mempunyai otonomi tentang bagaimana melakukan pekerjaan, menetapkan sendiri tentang bagaimana melakukan pekerjaan, mempunyai peluang besar tentang bagaimana melakukan pekerjaan, dan mempunyai peluang untuk menggunakan inisiatif dalam melakukan pekerjaan.

#### **2.1.5.2.4 Impact (Pengaruh)**

*Impact* dalam istilah lain dapat diartikan *locus of control*. Individu yang mempunyai *locus of control internal*, biasanya memiliki harapan *impact* yang lebih besar terhadap tugas-tugas tertentu (Thomas and Velthouse, 1990). Menurut Spreitzer *et al.* (1997) bahwa seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *impact*, berarti orang tersebut percaya bahwa mereka bisa mempunyai pengaruh terhadap unit kerja mereka, dan organisasi mendengarkan terhadap ide-idenya.

*Impact* adalah persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi atau hasil kerja (Wafa and Jantan, 2002).

Spreitzer *et al.* (1997) mengemukakan beberapa elemen *impact* terhadap pekerjaan seseorang, yaitu: merasakan dampak yang sangat besar terhadap organisasi, mempunyai kontrol terhadap organisasi, memiliki pengaruh terhadap organisasi, dan merasa ide-idenya diperhitungkan dalam pengambilan keputusan organisasi.

### **2.1.5.3 Tahap-Tahap Model Pemberdayaan**

Pemberdayaan adalah salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan (Rokhman Jr., 2003). Untuk itu pula Khan (1997) menawarkan sebuah model strategi pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan itu sendiri maupun kearah pencapaian tujuan organisasi, yang terdiri dari: *desire, trust, confident, credibility, accountability, communication*.

#### **2.1.5.3.1 Tahap *Desire***

Tahap pertama dalam model pemberdayaan (*empowerment*) adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Faktor-faktor yang penting untuk diperhatikan pada tahap ini, antara lain:

1. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
2. Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja.

3. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
4. Menggambarkan keahlian tim dan melatih pekerja untuk mengawasi tim maupun dirinya sendiri (*self-control*).

#### **2.1.5.3.2 Tahap *Trust***

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan pekerja. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Faktor-faktor yang penting untuk diperhatikan pada tahap ini, antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan kesempatan pada pekerja untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
2. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
4. Menghargai perbedaan pandangan dan kesuksesan yang diraih oleh pekerja.
5. Menyediakan akses informasi yang cukup.

#### **2.1.5.3.3 Tahap *Confident***

Langkah selanjutnya setelah tercipta saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri dari pekerja dengan menghargai kemampuan yang dimilikinya. Faktor-faktor yang penting untuk diperhatikan pada tahap ini, antara lain:

1. Mendelegasikan tugas yang penting kepada pekerja.

2. Menggali ide dan saran dari pekerja.
3. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.
4. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

#### **2.1.5.3.4 Tahap *Credibility***

Langkah selanjutnya menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Faktor-faktor yang penting untuk diperhatikan pada tahap ini, antara lain:

1. Memandang pekerja sebagai partner strategis.
2. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
3. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
4. Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

#### **2.1.5.3.5 Tahap *Accountability***

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggungjawaban pekerja pada wewenang yang diberikan, melalui penetapan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian kinerja. Faktor-faktor yang penting untuk diperhatikan pada tahap ini, antara lain sebagai berikut:

1. Menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja pekerja.
2. Memberikan tugas dan ukuran pencapaian yang jelas.
3. Melibatkan pekerja dalam penentuan standar dan ukuran.

4. Memberikan saran dan bantuan untuk pekerja menyelesaikan pekerjaannya.
5. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.

#### **2.1.5.3.6 Tahap *Communication***

Langkah terakhir adalah komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara pekerja dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Faktor-faktor yang penting untuk diperhatikan pada tahap ini, antara lain:

1. Menetapkan kebijakan *open door communication*.
2. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
3. Menciptakan kesempatan untuk *cross-training*.

#### **2.1.6 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dalam pandangan Wexley and Yukl yang dikutip As'ad (2003:104) merupakan *is the way an employee feels about his/her job*. Pandangan ini memberi makna bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Seperti yang dikatakan Weiner (1982) bahwa *job satisfaction is an attitude toward work-related conditions, facets, or aspects of the job*. Athanasiou yang dikutip As'ad (2003:104) mengartikannya sebagai *positive emotional state*. Dalam arti yang lebih luas, menurut Jernigan *et al.* (2002) *work satisfaction is defined as one's sense of satisfaction not only with the work but also with the larger organizational context within work exists*.

Menurut Robbins (2003:30) kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima, atau oleh Suprihanto dkk. (2002:5) diartikan sebagai bentuk sikap seorang individu dalam suatu organisasi, sedangkan oleh Vroom yang dikutip As'ad (2003:104) kepuasan kerja sebagai refleksi dari *job attitude* yang bernilai positif.

### **2.1.6.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Para peneliti di University of Minnesota, seperti Weiss *et al.* 1967 dalam studinya menyimpulkan bahwa terdapat 20 dimensi yang berbeda yang melandasi kepuasan kerja. Item-item *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang terseleksi untuk mengukur kepuasan, meliputi pengakuan, kompensasi, dan pengawasan. Adapun masing-masing item yang dimaksud, sebagai berikut:

#### **2.1.6.2.1 Pengakuan**

Menurut Gibson *et al.* (1984:532) status dan pengakuan merupakan imbalan bersifat interpersonal. Pengakuan berarti mengakui prestasi karyawan yang dapat menyebabkan statusnya meningkat. Pengakuan dapat mencakup perhatian, pujian, atau pernyataan bahwa pekerjaan telah terlaksana dengan baik.

Hasibuan (2002:147) mengatakan bahwa asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Zainun (2001:111) memandang bahwa pentingnya memberikan pengakuan pada

karyawan, dikarenakan mereka adalah aset yang berharga dalam sebuah organisasi. Daya setiap pegawai yang merupakan kekayaan atau aset organisasi yang bersumber dari manusia-manusia anggota organisasi itu untuk dimanfaatkan dengan menanggapi berbagai kebutuhan, dorongan dan semangat kerja mereka yang merupakan potensi tersebut.

Lebih jauh lagi, menurut Zainun (2001:111) pengakuan akan menjadikan karyawan sebagai aset-aset yang potensial bagi kelangsungan organisasi. Potensi yang potensial tersebut antara lain adalah kebutuhan akan pengakuan, kebutuhan dan semangat berprestasi, semangat untuk bekerja keras secara lebih bertanggung jawab, rasa untuk memiliki organisasi, untuk terlibat dalam setiap usaha mencapai kemajuan organisasi, dorongan untuk memajukan apa saja kebutuhannya dalam kerangka kerja sama berkelompok dan berkarya dalam gugus-gugus yang terorganisasi baik. Ditambahkan pula oleh Hasibuan (2002:147) bahwa dalam memberikan pengakuan atau pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan atau pujian itu semakin besar.

#### **2.1.6.2.2 Kompensasi**

Menurut Yoder yang dikutip Hasibuan (2002:118) pengertian kompensasi adalah *the payment made to member of work teams for their participation* (Balas jasa membuat anggota tim dapat bekerja sama dan berprestasi). Dengan kata lain, kompensasi adalah salah satu fungsi operasional yang sangat penting. Pada fungsi ini, organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada para

pegawai, sebagai sumber daya manusia yang telah memberikan jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi (Notoatmodjo, 2003:123).

Dalam pandangan yang sama menurut Nitisemito (1996:90) kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap. Kompensasi pegawai berarti bahwa semua bentuk pengajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaian mereka (Dessler, 1997:85). Kompensasi merupakan pendapatan berbentuk uang, berbentuk barang langsung atau tidak langsung yang diterima sebagai imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan (Hasibuan, 2002:118).

Menurut Dessler (1997:85) kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi pekerjaan, dan mempunyai dua komponen, yaitu: bentuk pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, maupun pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan majikan. Hasibuan (2002:118), memperjelas bahwa kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Kompensasi langsung, yaitu kompensasi berupa gaji, upah, dan insentif. Kompensasi tidak langsung, kompensasi dalam bentuk kesejahteraan karyawan.

Secara khusus, kompensasi dalam bentuk tunjangan menurut Gomez *and* Balkin (2002:71) dibagi kedalam 2 bentuk, yaitu: tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap. Tunjangan tetap diberikan jika terdapat perbedaan status atau adanya tugas tambahan. Tunjangan tetap pada umumnya berupa, tunjangan jabatan karena

menempati jabatan struktural dalam perusahaan, seperti koordinator, supervisor atau kepala bagian. Tunjangan tetap dapat juga berupa tunjangan komunikasi karena menjalankan tugas tertentu yang dalam pelaksanaannya membutuhkan banyak komunikasi dengan klien atau relasi perusahaan. Tunjangan keluarga juga merupakan tunjangan tetap yang diberikan kepada pekerja yang telah memiliki tanggungan istri dan anak. Tunjangan kemahalan diberikan kepada pekerja yang ditugaskan ke daerah yang biaya hidupnya lebih mahal dari tempat semula.

Pemberian kompensasi dapat juga berbentuk insentif. Pemberian insentif menurut (1998:98) adalah memberikan upah atau gaji yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda, meskipun upah dasarnya sama. Pemberian insentif ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Menurut Mangkunegara (2001:89) insentif kerja merupakan suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pimpinan organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurutnya bahwa insentif kerja adalah pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pimpinan organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Dalam pelaksanaannya menurut Gibson *et al.* (1984) dapat dilakukan berdasarkan sistem pemberian kompensasi dengan menetapkan suatu tingkat minimum bagi tiap-tiap pegawai dan kemudian memberikan kenaikan tambahan sampai tercapainya tingkat kompensasi yang tinggi. Karena itu pula, menurut Nitisemito (1996:90-94) perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi sehingga dapat terlaksana dengan tepat, antara lain:

1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal.

Salah satu tujuan utama seseorang menjadi karyawan adalah karena adanya kompensasi. Dengan kompensasi yang diterimanya, karyawan berkeinginan dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan makanan, minuman, pakaian, dan perumahan.

2. Kompensasi harus dapat mengikat.

Besarnya kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa sehingga mampu mengikat karyawan. Hal ini sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan terlalu kecil bila dibandingkan dengan perusahaan lain pada umumnya, bila ada kesempatan menimbulkan kecenderungan pindahannya mereka ke perusahaan lain.

3. Kompensasi harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.

Kompensasi yang mengikat karyawan untuk tidak keluar perusahaan tidak menjamin menimbulkan semangat dan kegairahan kerja. Hal ini terutama disebabkan upah pada tingkat tersebut sebenarnya dirasakan masih kurang dapat menunjang hidup secara layak pada umumnya.

4. Kompensasi harus adil.

Kompensasi yang tepat tidak semata-mata karena jumlahnya tetapi harus juga mengandung unsur-unsur keadilan. Adil tidak berarti sama, tetapi adil adalah sesuai dengan haknya.

5. Kompensasi tidak bersifat statis.

Kompensasi diberikan perusahaan dalam bentuk finansial dan non finansial. Kompensasi yang berwujud upah, umumnya berbentuk uang sehingga kemungkinan nilai riilnya turun-naik. Setiap perusahaan harus mengikuti perkembangan nilai uang dan berusaha menyesuaikan bila memungkinkan.

6. Kompensasi harus memperhatikan komposisi.

Kompensasi diberikan tidak mesti berwujud uang, tetapi dapat berbentuk "innatura" serta fasilitas-fasilitas lainnya. Setiap perusahaan harus memutuskan komposisinya, apakah seluruhnya diwujudkan dalam bentuk uang atau tidak.

Menurut Hasibuan (2002:117) bahwa besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian, kepuasan kerjanya juga semakin baik. Di sinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Akhirnya, menurut Hasibuan (2002:121) tujuan pemberian kompensasi, adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, serta undang-undang perburuhan.

### 2.1.6.2.3 Pengawasan

Pada prinsipnya menurut Soetjipto yang dikutip Avianto (2004:36) bahwa tugas pengawasan tak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

Soetjipto yang dikutip Avianto (2004:36-37) mengemukakan beberapa pedoman pengawasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Pengawasan hendaknya lebih menekankan pada usaha-usaha preventif.
2. Pengawasan tidak ditujukan untuk mencari siapa yang salah tetapi kepada hal-hal yang bersifat membina dan perlu disempurnakan dalam sistem organisasi.
3. Jika terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan seyogyanya bersifat edukatif dan tidak menghukum.
4. Obyektivitas dalam melakukan pengawasan apabila standar, prosedur kerja dan kriteria prestasi jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi.
5. Pengawasan yang bersifat edukatif dan objektivitas tidak berarti tindakan disipliner tidak diambil, sebaliknya kejelasan penerapan sanksi sangat dibutuhkan.

Soetjipto yang dikutip Avianto (2004:36) menambahkan juga bahwa supervisor yang efektif akan membantu produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya.

Selain pengakuan, kompensasi, dan pengawasan menurut Robbins (1996:181-182) terdapat juga beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain: pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

#### **2.1.6.2.4 Pekerjaan Yang Secara Mental Menantang**

Pada kondisi pekerjaan yang secara mental tergolong pada tantangan sedang, pada umumnya karyawan atau pegawai akan mengalami kepuasan kerja. Para karyawan lebih menyukai atau menyenangi pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan, kemampuan dan pekerjaan yang menawarkan beragam tugas. Karakteristik pekerjaan ini akan membuat para karyawan merasa tertantang untuk mengerjakannya. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, sebaliknya untuk pekerjaan yang sangat menantang akan menciptakan perasaan frustrasi dan perasaan gagal.

#### **2.1.6.2.5 Imbalan Yang Pantas**

Imbalan yang pantas merupakan sesuatu yang seharusnya diterima seorang karyawan. Karyawan mengharapkan sistem gaji dan kebijakan promosi ditetapkan secara adil. Bila sistem gaji dan kebijakan promosi ditetapkan secara adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan dan standar pengajian yang berlaku, maka akan menghasilkan kepuasan kerja. Hal yang terpenting bahwa kepuasan bukanlah mengenai jumlah yang mutlak harus dibayarkan, akan tetapi jauh dari itu adalah persepsi keadilan yang dirasakan para karyawan. Demikian halnya dengan promosi, para karyawan mengharapkan mendapatkan kesempatan yang sama sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

#### **2.1.6.2.6 Kondisi Kerja Yang Mendukung**

Kondisi kerja yang mendukung menggambarkan kenyamanan yang dirasakan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Para karyawan lebih menyukai kondisi kerja dengan sirkulasi udara yang baik, dan dilengkapi dengan pengatur suhu, sinar cahaya yang tidak menyilaukan, tidak bising, dan dilengkapi dengan fasilitas yang bersih dan modern, serta terjamin keselamatannya. Para karyawan juga lebih menyukai tempat kerja dekat dengan rumah mereka.

#### **2.1.6.2.7 Rekan Kerja Yang Mendukung**

Para karyawan menyukai pekerjaan yang dapat membuat mereka memiliki rekan kerja untuk memenuhi kebutuhan interaksi di antara mereka. Adanya dukungan dari rekan kerja atau kelompok kerja akan menimbulkan kepuasan tersendiri di saat mereka sedang bekerja. Hal ini dikarenakan mereka merasa diterima dan mendapatkan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Rekan kerja yang penuh dengan keramahan dan mendukung merupakan sumber kepuasan secara individual. Adanya dukungan dari kelompok kerja maupun atasan akan membuat kerja menjadi lebih menyenangkan.

#### **2.1.7 Komitmen Organisasi**

Menurut Mowday, Steers, and Porter (1979) *organizational commitment as the relative strength of an individual's identification with and involvement in organization*. Aldag and Reschke (1997) mengartikan *organizational commitment is defined as the strength of an individual's identification with, involvement in, and attachment to the organization*. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu pengikat antara individu dengan suatu institusi atau dengan suatu kegiatan proyek atau secara lebih umum dengan suatu gagasan (Harini, 2002).

### 2.1.7.1 Perkembangan Pemikiran Konsep Komitmen Organisasi

Secara teoritis pembahasan mengenai konsep komitmen organisasi secara umum begitu banyak dan beragam, seperti yang dikemukakan Satta (2002) ribuan literatur dalam artikel-artikel telah dipublikasikan mengenai konsep komitmen, sejak diperkenalkan pada studi-studi perilaku organisasional awal Tahun 1950-an. Karena itu, sebelum mengartikannya secara spesifik, di bawah ini disajikan beberapa pemikiran penting mengenai komitmen organisasi, sebagai berikut:

Bahwa kurang lebih terdapat tiga pendekatan yang berbeda dalam mengartikan komitmen. Pertama, *the exchange (side bets) approach* yang memandang komitmen sebagai hasil dari kontribusi transaksi-transaksi antara organisasi dan anggotanya. Kedua, *the psychological approach* mengartikan komitmen sebagai sikap atau orientasi terhadap organisasi yang berhubungan dengan identifikasi seseorang terhadap organisasi (Varona, 1996).

Ketiga, *attribution approach* mengartikan komitmen sebagai keterikatan secara individual terhadap perilaku dari tindakan-tindakan dan terjadi saat atribut individu dan atribut komitmen menyatu dalam perilaku yang didasarkan pada kemauan sendiri, secara jelas, dan tidak dapat dibatalkan (Reichers, 1985 dalam Varona, 1996).

Menurut Iverson *and* Buttigieg (1998) bahwa terdapat perbedaan-perbedaan dalam mengartikan komitmen organisasi. Sebagian besar peneliti-peneliti mempertimbangkan komitmen baik dari sudut pandang konsep maupun komponen, yang terbagi menjadi *attitudinal commitment* dan *behavioural commitment*. *Attitudinal commitment* juga dikenal sebagai *affective organizational commitment*, yang menggambarkan derajat loyalitas yang dimiliki seorang individu pada organisasinya. Menurut Porter *et al.* (1974) bentuk komitmen demikian menekankan pada pengidentifikasian dan keterlibatan seorang individu dalam organisasi.

Sebaliknya, *behavioural commitment* merefleksikan proses yang didasarkan pada hubungan secara individual terhadap organisasi dan terfokus pada aktivitas-aktivitas individual. Menurut Becker (1960) komitmen demikian dinamakan "*Side-Bet Theory*", sebagai sebuah proses keterikatan seorang karyawan melalui sebuah investasi seperti waktu, usaha, dan penghargaan terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Investasi tersebut, mengandung biaya yang akan mengurangi beberapa tingkat kebebasan aktivitas seorang individu dimasa mendatang, seperti biaya sebagai pengorbanan bila meninggalkan organisasi, yang meliputi dana pensiun, pengetahuan spesifik mengenai perusahaan, dan senioritas.

Berbeda dengan pemikiran Becker, Meyer *and* Allen (1984;1991) dan pengikutnya memandang bahwa "*Side-Bet Theory*" sebagai komponen dari sikap. Menurutnya bahwa studi-studi sebelumnya sering keliru terhadap *attitudinal commitment* maupun *behavioural commitment* dan secara kaku mengujinya sehingga menghasilkan konsep bermakna ganda (*ambiguities*).

Menurut Allen *and* Meyer (1990) bahwa skala yang dikembangkan untuk *affective* maupun *continuance commitment*, sama dengan skala yang didisain untuk mengukur *normative commitment*, meskipun ada beberapa hasil studi yang menunjukkan perbedaan antara skala pengukuran *affective commitment* maupun *normative commitment*.

Selanjutnya secara khusus, menurut Weiner (1982) bahwa komitmen kontinuan dan komitmen normatif memfokuskan pada "*right or moral thing to do*", dan menurut Meyer *and* Allen (1991) maupun Weiner (1982) bahwa

komitmen tersebut memusatkan pada kewajiban atau moral pegawai yang dihasilkan dari sosialisasi para pegawai terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Menurut Mowday, Streers, and Porter (1979) bahwa *attitudinal commitment* lebih memfokuskan pada proses hubungan seseorang dengan organisasinya, melalui pertimbangan akan keberadaan dirinya dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan *behavioural commitment* berhubungan dengan proses keterikatan seseorang dalam organisasi dan bagaimana mereka menangani permasalahan mengenai keterikatan mereka dengan organisasinya.

Berbeda dengan beberapa pemikiran sebelumnya yang memandang konsep komitmen organisasi dari sudut pandang perspektif yang menghasilkan tiga pendekatan, yaitu *The Exchange (Side Bets) Approach*, *The Psychological Approach*, dan *Attribution Approach* maupun dua komponen, yaitu *attitudinal commitment* dan *behavioural commitment*, sebaliknya Rylander (2003) melihat dari sudut pandang aliran atau pendapat.

Selengkapnya menurut Rylander (2003) bahwa komitmen organisasi, atau komitmen seorang pegawai pada organisasi yang mempekerjakannya, mendapatkan banyak perhatian dalam berbagai literatur yang ada, akan tetapi terdapat perbedaan definisi dalam penggunaannya. Secara historis berbagai kajian dan pendefinisian mengenai komitmen organisasi dapat dikelompokan berdasarkan perbedaan aliran atau pendapat sebagai karakteristik dari komitmen organisasi.

Selanjutnya menurut Mathieu and Zajac yang dikutip Rylander (2003) bahwa aliran pendapat Becker (1960) menekankan komitmen dalam organisasi secara keseluruhan, akan tetapi kurang berkembang sampai pada Buchanan (1974)

dan Porter *et al.* (1974) yang mengembangkan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) dan telah digunakan secara luas sebagai pengukuran komitmen organisasi. Menurut aliran pendapat Porter *et al.* (1974); Steers (1977) komitmen organisasi meliputi tiga komponen sikap, yaitu indentifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, keterlibatan yang tinggi dalam aktivitas kerja, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Akhirnya, menurut Rylander (2003) pendefinisian komitmen organisasi berkembang saat Meyer *and* Allen (1984) mulai mengartikan komitmen organisasi dalam sub-sub komponen sebagai yang berbeda dari sebelumnya (*a single construct*). Menurut Randall *et al.* (1990) komitmen organisasi dalam pandangan sebelumnya diartikan sebagai komitmen afektif berdasarkan pengukuran *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Dalam perkembangannya Meyer *and* Allen (1984;1991) menambahkan komitmen kontinuan dan normatif (diistilahkan komitmen moral oleh Weiner, 1993).

Pada perkembangan selanjutnya, komitmen organisasi berdasarkan pandangan *The Three-Component Model of Organizational Commitment* dari Allen *and* Meyer (1991) sudah mendapat tempat di berbagai studi mengenai Perilaku Organisasi. Menurut Clugston *et al.* (2000) sudah dua puluh tahun lebih, *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan Porter *et al.* (1974) telah tersebar luas untuk digunakan sebagai instrumen pengukuran komitmen organisasi.

Menurut Reicher yang dikutip Clugston *et al.* (2000) bahwa secara teoritik OCQ tidak lagi dapat memenuhi atau relevan untuk sebuah studi sekarang mengenai komitmen organisasi, dikarenakan secara individual terdapat perbedaan-

perbedaan tipe komitmen untuk organisasi mereka bila dibandingkan yang mereka gunakan untuk pengawas-pengawas maupun rekan sekerja. Becker (1992;1996) menguji pendapat Reicher dan menemukan bahwa pegawai membuat perbedaan-perbedaan antara tipe komitmen, baik untuk organisasi, pengawas maupun rekan sekerja. Di sisi lain, pengikut-pengikut Becker (1992;1996) menemukan, bahwa studi-studi sekarang ditemukan banyak menggunakan konsep yang dikembangkan oleh Meyer and Allen (1991) dengan *Three-Component Model of Organizational Commitment* untuk pengukuran komitmen organisasi.

Singkatnya, konsep komitmen organisasi dapat dipahami melalui 3 (tiga) pendekatan, antara lain: 1. Berdasarkan tiga pendekatan yang berbeda, yaitu *The Exchange (Side Bets) Approach*, *The Psychological Approach*, dan *Attribution Approach*, 2. Berdasarkan sudut pandang konsep yang terbagi menjadi *Attitudinal Commitment* dan *Behavioural Commitment*, dan 3. Pendekatan berdasarkan aliran pendapat.

### **2.1.7.2 Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi**

Menurut Allen and Meyer yang dikutip Satta (2000) bahwa komitmen organisasi merupakan keterikatan secara psikologis yang didasarkan pada tiga bentuk yaitu: *affective*, *normative*, dan *continuance commitment* (*The Three-Component Model of Organizational Commitment*). Jelasnya ketiga bentuk yang dimaksud akan diuraikan secara berturut-turut di bawah ini, sebagai berikut:

Menurut Meyer *et al.* (1993) komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi. Pertama, pegawai dengan *affective commitment* yang kuat (pengenalan dan keterikatan pada organisasi) pada pekerjaan secara terus menerus yang

disebabkan mereka ingin melakukannya (*want to do*). Kedua, pegawai yang memiliki hubungan dengan organisasi yang didasarkan pada *continuance commitment* (menyadari adanya biaya-biaya yang dihubungkan dengan meninggalkan organisasi) yang diharapkan tetap dalam organisasi disebabkan mereka membutuhkan untuk melakukannya (*need to do*). Ketiga, pegawai dengan *normative commitment* (perasaan terhadap jaminan hak atas tekanan sosial) merasa bahwa mereka seharusnya tetap (*ought to*) dengan organisasi.

Menurut Aldag and Reschke (1997) komitmen organisasi diartikan sebagai kekuatan seorang individu dengan mengidentifikasi, keterlibatan, dan keterikatannya pada organisasi. Terdapat tiga dimensi utama dari komitmen organisasi, yaitu:

1. Pertama, *affective commitment; commitment due to positive emotions about the organization* (Komitmen afektif merupakan komitmen yang ditunjukkan melalui perasaan positif mengenai keberadaan organisasi).
2. Kedua, *continuance commitment; commitment to the organization because of the high perceived cost of leaving it* (Komitmen kontinuan merupakan komitmen pada organisasi dikarenakan tingginya biaya yang akan diterima bila akan meninggalkan organisasi).
3. Ketiga, *normative commitment; commitment because of an employee's internalization of organizational values and goals, and the associated sense of obligation* (Komitmen normatif merupakan komitmen yang dikarenakan proses internalisasi seorang pegawai terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi yang berhubungan dengan perasaannya sebagai suatu kewajiban).

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Allen *and* Meyer (1990) bahwa komitmen afektif sebagai keterikatan secara emosional melalui, pengidentifikasian dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen normatif sebagai perasaan seorang pegawai dalam bentuk kewajibannya untuk tetap dengan organisasi. Komitmen kontinuan diartikan sebagai komitmen yang didasarkan pada biaya yang dihubungkan dengan pegawai bila meninggalkan organisasi. Menurut Mathieu *and* Zajac (1990) komitmen kontinuan (*continuance commitment*) seringkali diartikan sebagai *calculative commitment*.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, pertama dapat diartikan bahwa komitmen afektif (*affective commitment*) sebagai keterikatan secara emosional pegawai dengan mengidentifikasikan, melibatkan diri dalam organisasi maupun tujuannya. Komitmen afektif menghasilkan pegawai memiliki "wanting" untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, seorang pegawai memiliki komitmen afektif yang kuat disebabkan mereka ingin (*want to*) melakukannya.

Kedua, komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dapat diartikan sebagai komitmen yang didasarkan pada kerugian (biaya) bila meninggalkan organisasi, yang seringkali diartikan sebagai *calculative commitment*. Komitmen kontinuan (*continuance commitment*) menghasilkan perasaan dalam individu mereka cenderung "have" untuk berada dalam hubungan dikarenakan biaya terlalu banyak bila akan meninggalkan organisasi (seperti pengorbanan pensiun, status, senioritas), atau mereka akan mendapatkan alternatif pekerjaan yang terbatas ditempat lain. Dengan kata lain, seorang pegawai memiliki komitmen kontinuan yang kuat disebabkan mereka merasa membutuhkannya (*need to*).

Ketiga, komitmen normatif (*normative commitment*) dapat diartikan sebagai perasaan seorang pegawai terhadap kewajiban untuk tetap dengan organisasi. Komitmen normatif menghasilkan keinginan seorang pegawai untuk tetap dengan organisasi yang didasarkan pada perasaan cenderung "ought" terhadap pertalian yang ada, sebagai keputusan berpikir yang tepat untuk dilakukan. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki komitmen normatif yang kuat disebabkan mereka merasa seharusnya (*ought to*) melakukannya.

### 2.1.8 Perilaku Peran Ekstra

Menurut Utomo (2002) perilaku kerja "*the extra role*" sering diistilahkan sebagai "*organizational citizenship behavior*" atau sering juga disebut "*prosocial behavior*", namun dari berbagai istilah tersebut memiliki suatu pengertian yang sama, yaitu suatu perilaku kerja karyawan yang bekerja tidak hanya pada tugasnya (*in-role*), tapi juga bekerja tidak secara kontrak mendapatkan kompensasi berdasarkan sistem penghargaan atau sistem penggajian formal (*beyond the job*).

Istilah lain dari *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Alotaibi (2001) adalah "*extra-role behavior*". Menurut Aldag dan Reschke (1997) *organizational citizenship behavior* juga dikenal sebagai "*good citizenship behavior*" dan "*good soldier syndrome*", *organizational citizenship behavior is one form of prosocial behaviors*. Schnake dalam Alotaibi (2001) mengartikan sebagai *functional, extra-role, pro-social behavior, directed at individuals, group, and/or an organization*. Sedangkan, Organ dalam Murpy *et al.* (2002), mengartikan sebagai *individual behavior that is discretionary, not directly or*

*explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.*

Perilaku peran ekstra berarti “perilaku etika” atau “*prosocial*” dengan keleluasaan melakukan sesuatu hal, seperti memberikan pertolongan kepada pendatang baru dalam organisasi, membantu para pekerja lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tidak membicarakan hal-hal yang tidak penting saat istirahat (Alotaibi, 2001). Smith *et al.* (1983) mengartikan perilaku peran ekstra sebagai perilaku dari karyawan yang melebihi tugas formalnya, dan memberikan kontribusi pada keefektivan organisasi. Moynihan *et al.* (2001) berpendapat *these type of behavior (OCB) include helping others, spreading goodwill, and making constructive suggestion:*

Bila ditinjau dari sejarahnya, Organ adalah orang yang pertama kali mempopulerkan konsep perilaku peran ekstra (*organizational citizenship behavior-OCB*). Namun demikian, dalam literatur-literatur yang ada mengemukakan bahwa sebelumnya, Barnard (1938) telah lama membicarakannya.

Organ (1988) menjelaskan dalam studinya bahwa pada Tahun 1977 beliau memperkenalkan pertama kali terminologi *organizational citizenship behavior*. Pada waktu itu *organizational citizenship behavior* ditekankan sebagai sebuah komponen dari prestasi kerja (*job performance*). Menurutnya, secara tipikal OCB diartikan sebagai perilaku-perilaku dari sebuah karakteristik kebebasan melakukan atau menentukan sesuatu tindakan, yang mana peran tersebut tidak dipersyaratkan secara formal pada seorang karyawan, akan tetapi selalu memberikan kontribusi pada keefektivan fungsi sebuah organisasi. Semenjak itu, OCB mengundang perhatian sejumlah peneliti, seperti mengenai “pengertian konsep” oleh Smith *et*

al. (1983), “pengklasifikasian” oleh Morrison (1994), “*construct validity*” (Becker *et al.*, 1996; George and Brief, 1992), dan “pengukuran” (Deluga, 1991; Moorman, 1991; Organ and Konovsky, 1989). Selanjutnya dalam perkembangannya, perilaku peran ekstra (*organizational citizenship behavior*) diperkenalkan oleh pakar-pakar psikologi organisasi, yang sampai saat secara empirik dihubungkan dengan komitmen organisasional (Murpy *et al.*, 2002).

Enam dekade silam, Barnard (1938) menegaskan bahwa keinginan seorang individu untuk memberikan kontribusi usaha secara koperatif pada organisasi merupakan suatu hal yang sangat diperlukan. Perilaku peran ekstra secara umum dipertimbangkan sebagai perilaku kerja ekstra (*extra-role behaviors*), dimana tanpa ditentukan dan dipersyaratkan sebelumnya pada situasi kritis terhadap kelancaran fungsi dan efisiensi organisasi. Ditinjau dari peranannya, Organ memandang bahwa perilaku peran ekstra sebagai suatu kinerja yang mendukung lingkungan kerja sosial dan secara psikologis merupakan hasil dari pekerjaan yang diemban (Organ, dalam Tschannen-Moran, 2003). Sejalan dengan pendapat Organ, Murpy *et al.* (2002) mengatakan bahwa perilaku peran ekstra merupakan pegangan yang vital bagi kelangsungan keberadaan sebuah organisasi. Smith *et al.* (1983) mempertegas bahwa pentingnya OCB dalam organisasi diibaratkan sebagai “pelumas” dari sebuah mesin sosial pada suatu organisasi (*lubricating the social machinery of an organizations*).

Akhirnya, menurut Organ yang dikutip Murpy *et al.* (2002) bahwa perilaku peran ekstra akan memaksimalkan efisiensi dan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Keinginan anggota untuk melakukan melebihi persyaratan

formal dari posisi mereka dapat dipahami sebagai sebuah komponen yang esensial dari efektivitas organisasi (Tschannen-Moran, 2003).

Secara konseptual perilaku peran ekstra memberikan kontribusi positif pada rekan kerja maupun organisasi, yang dalam kenyataannya ditunjukkan melalui kegiatan yang secara aktif memberikan kontribusi positif, dan menghindari perilaku-perilaku yang dapat merugikan rekan kerja atau terhadap suatu organisasi (Markoczy, 2003).

Seperti halnya Markoczy, pendapat Su-Yung (2000) mengenai perilaku peran ekstra (*organizational citizenship behavior*) menyatakan saat ini lingkungan persaingan bisnis menghendaki karyawan adalah mereka yang memiliki *good citizenship-individuals* dengan keinginan untuk memberikan pertolongan pada rekan kerja maupun organisasi yang mempekerjakannya. Perilaku peran ekstra diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri (*an unselfish*) untuk mensejahterakan yang lainnya. Beberapa kajian secara luas mengenai karyawan yang terikat dalam perilaku peran ekstra menunjukkan sedemikian pentingnya produktivitas mereka dalam pengembangan karir. Perilaku yang dimaksud meliputi *altruism*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

Tschannen-Moran (2003) menambahkan pendapat Su-Yung (2000) bahwa perilaku suka menolong (*helpful behaviors*) diharapkan dalam sebuah struktur organisasi sebagai sesuatu yang menyenangkan bagi karyawan. Adanya kontribusi perilaku "*citizenship*" terhadap kinerja secara organisasional, dikarenakan perilaku tersebut akan memberikan sebuah makna efektif dalam pengelolaan keterikatan

hubungan antara anggota sebuah unit kerja, dan hasilnya peningkatan *outcomes* secara bersama.

Dalam pandangan Aldag *and* Reschke (1997), bahwa perilaku peran ekstra dapat diartikan sebagai kontribusi dari perilaku-perilaku yang mempresentasikan nilai tambah seorang karyawan "*employee value added*" bagi organisasinya, atau bermanfaat secara organisasional (Tschannen-Moran, 2003), dengan memberikan kontribusi yang positif dan tidak merugikan rekan kerja atau terhadap suatu organisasi (Markoczy, 2003), untuk mensejahterakan satu sama lainnya (Su-Yung, 2000), yang menghasilkan peningkatan *outcomes* secara bersama (Organ dalam Tschannen-Moran, 2003). Adapun perilaku-perilaku yang dimaksud menurut Aldag *and* Reschke (1997) merupakan kontribusi individu dalam suatu pekerjaan yang melebihi peran yang dipersyaratkan maupun kontrak penghargaan atas keberhasilan kerja. Kontribusi tersebut meliputi suka memberikan pertolongan kepada orang lain, melakukan pekerjaan ekstra secara sukarela, dan memegang teguh aturan dan prosedur kerja, maupun hal lain yang menyangkut persoalan pribadi.

Demikian dengan pendapat Bateman *and* Organ (1983) bahwa organisasi yang efektif, karyawan melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawab formal, seni menyelesaikan tugas tanpa diperintah dengan tidak mengharapkan pengakuan atau kompensasi. Tindakan mementingkan orang lain (*altruistic*) tanpa ditentukan maupun dipersyaratkan sebelumnya, memberikan kontribusi demi kelancaran fungsi organisasi, sebagai 'perilaku peran ekstra' yang menunjukkan isyarat bermanfaat secara organisasional. Ditambahkan Borman *and* Motowidlo dalam Tschannen-Moran (2003) bahwa biasanya banyak kontribusi individu terhadap

efektivitas organisasi dilakukan atas dasar apa yang dipikirkan, tidak berdasarkan fungsi tugas akan tetapi didasarkan pada pentingnya, sebab mereka membentuk konteks sosial dan organisasi mendukung setiap aktivitas tugas yang dilakukan.

Demikian pula menurut Organ yang dikutip Robbins (2003:30), bahwa kewarganegaraan organisasional (*organizational citizenship behavior-OCB*) adalah perilaku dengan keleluasaan melakukan sesuatu aktivitas yang bukan merupakan bagian dari persyaratan-persyaratan jabatan formal seorang karyawan, meskipun demikian hal itu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Artinya, sekalipun dalam pelaksanaan suatu pekerjaan melebihi dari persyaratan yang ditentukan, akan tetapi tidak dipandang sebagai kebebasan absolut melainkan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Katz and Kahn yang dikutip Tschannen-Moran (2003) mengemukakan beberapa alasan yang mendasari seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan melebihi perannya, antara lain bahwa perilaku peran ekstra melakukan sesuatu tidak secara langsung memenuhi gagasan yang telah ditetapkan, yang biasanya ditunjukkan pada kinerja pekerjaan dan bagaimana perilaku tersebut meningkatkan efektivitas organisasi. Sebaliknya, beberapa perusahaan yang secara kooperatif dibatasi, dimana individu melakukan tugas hanya untuk memenuhi atau harus sesuai dengan yang ditetapkan, merupakan malapetaka dari suatu kegagalan.

Menurut Parker (2000) bahwa perilaku demikian adalah mencerminkan sebuah perilaku proaktif. Menurutnya, karyawan yang proaktif sebagai seorang yang akan mendahulukan perencanaan, menggunakan inisiatif mereka untuk memuaskan pelanggan melalui penciptaan cara-cara tertentu, dan seorang yang melakukan upaya-upaya peningkatan dan inovatif melebihi perilaku bersifat pasif

dan hanya melakukan sesuai dengan apa yang dikatakan. Karyawan yang berpikir secara aktif, tentu saja mereka akan menemukan solusi-solusi secara proaktif sebelum permasalahan menjadi lebih serius.

Perilaku peran ekstra selain atas dasar sebagai upaya-upaya yang bersifat penyesuaian dan inovatif dengan tujuan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi juga memberikan dukungan bagi fleksibilitas organisasi, walaupun tidak secara eksplisit tertuang dalam uraian jabatan, seperti yang dikemukakan Podsakoff *et al.* dalam Robbins (2003:30) bahwa organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang akan melakukan hal-hal yang tidak ada dalam uraian jabatan apapun. Bukti menunjukkan bahwa organisasi-organisasi tersebut yang memiliki pegawai-pegawai semacam itu berkinerja melebihi organisasi-organisasi yang tidak memiliki pegawai tersebut. Ditambahkan pula oleh Robbins (2003:30) bahwa organisasi-organisasi yang berhasil membutuhkan pegawai yang akan melakukan lebih dari tugas-tugas jabatan mereka yang biasanya dan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Di tempat kerja yang dinamis dewasa ini, tugas-tugas semakin dilakukan dalam tim dan fleksibilitas itu penting, organisasi membutuhkan pegawai yang bergabung dalam perilaku-perilaku “kewarganegaraan yang baik” seperti membuat pernyataan-pernyataan yang konstruktif tentang kelompok kerja dan organisasi mereka, membantu yang lain dalam tim mereka, sukarela melakukan kegiatan-kegiatan pekerjaan tambahan, menghindari konflik-konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada properti organisasi, menghargai semangat dan juga kaidah dan aturan yang tersurat, dan bersedia mentolelir gangguan dan kerugian yang berkaitan dengan pekerjaan yang tidak tetap.

Selanjutnya, adapun alasan lainnya menurut pandangan Organ (1988) bahwa perilaku peran ekstra membantu memaksimalkan efisiensi pada organisasi yang diimplementasikan dalam bentuk perilaku *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Uraian di bawah ini akan memperjelas bentuk-bentuk perilaku yang dimaksud, sebagai berikut:

1. Mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain (*altruism*).
2. Sifat kehati-hatian, seperti efisiensi menggunakan waktu, tingkat kehadiran tinggi (*conscientiousness*).
3. Sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik (*sportsmanship*), dan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi.
4. Kesopanan, seperti melalui pemberian surat peringatan atau pemberitahuan sebelumnya bila berhalangan, dan meneruskan informasi atau pesan dengan tepat (*courtesy*) akan membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.
5. Sifat bijaksana atau keanggotaan yang baik, seperti terlibat dalam melayani komite atau panitia, melibatkan diri dalam melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi (*civic virtue*) dengan memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi.

### **2.1.9. Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja seorang pegawai salah satunya ditentukan oleh apakah pegawai tersebut merasa diberdayakan oleh organisasi tempat dia bekerja atau

tidak. Melalui pemberdayaan (*empowerment*) seorang pegawai yang merasa puas atas pekerjaan dan organisasinya (*job satisfaction*) akan mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan (*work locus of control*) dan memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimilikinya (*self-efficacy*). Menurut Speitzer *et al.* (1997) seseorang yang diberdayakan akan mempunyai pengaruh terhadap unit kerja mereka, karena organisasi aspiratif terhadap ide-idenya. Dijelaskan pula oleh Thomas *and* Velthouse (1990) bahwa individu yang mempunyai *locus of control internal*, biasanya memiliki harapan *impact* yang lebih besar terhadap tugas-tugas tertentu.

Lee *et al.* (2006) dalam studinya menemukan hubungan antara pemberdayaan dengan kepuasan kerja. Pemberdayaan seorang pegawai memberikan rasa puas pada pegawai yang bersangkutan. Pemberdayaan sangat penting untuk menghasilkan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi, seperti yang dikatakan Lam *and* Zhang (2003) bahwa adanya ekspektasi tidak tercapai terhadap karakteristik kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan perlakuan adil dikalangan para pegawai baru sangat berhubungan dengan kepuasan kerja.

Bagi seorang pegawai, pemberdayaan merupakan transfer kekuasaan dan kewenangan kepada seorang pegawai, seperti pemberian wewenang, kesempatan dan akses, kekuasaan khususnya dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan adanya wewenang, kesempatan dan akses menggunakan sumber-sumber daya organisasi, serta dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maka pegawai tersebut akan merasakan kepuasan dalam

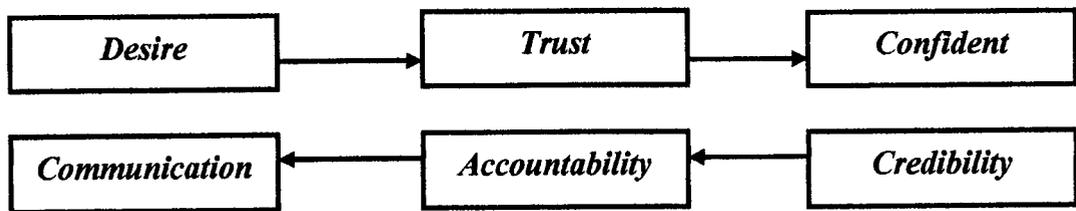
bekerja. Artinya, seorang pegawai akan memandang suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya sebagai sesuatu yang menyenangkan.

### **2.1.10 Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Beberapa hasil studi dalam perilaku organisasi mencoba mengkaji secara empiris hubungan antara pemberdayaan psikologikal dan komitmen organisasional, yang menghasilkan kesimpulan bahwa apabila organisasi memberdayakan pegawainya, maka akan dihasilkan pegawai yang mempunyai komitmen terhadap tugas yang lebih tinggi, memiliki inisiatif yang lebih besar dalam membawahi tanggung jawab perannya (Thomas *and* Velthouse, 1990). Menurut Lam *and* Zhang (2003) pegawai yang diberdayakan secara implisit lebih puas, mempunyai komitmen, inovatif, produktif, dan *turnover* berkurang.

Pendapat yang sama dijelaskan pula oleh Agryris (1988) bahwa keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan individu-individu dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Demikian pula dengan pendapat Khan (1995) bahwa pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Menurutnya, untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan proses pemberdayaan dalam sebuah organisasi diperlukan beberapa hal sebagai suatu proses yang berkesinambungan, yaitu mulai dari keinginan (*desire*), kepercayaan (*trust*), keyakinan (*confident*), kredibilitas (*credibility*), akuntabilitas (*accountability*), dan sampai pada proses komunikasi (*communication*). Dalam pelaksanaannya, proses pemberdayaan yang dilakukan

sebuah organisasi seharusnya merupakan sebuah rangkaian tahap yang terintegrasi dan berkesinambungan satu sama lainnya. Jelasnya seperti pada Gambar 2.3 sebagai berikut:



**Gambar 2.3**  
**THE EMPOWERMENT MODEL**

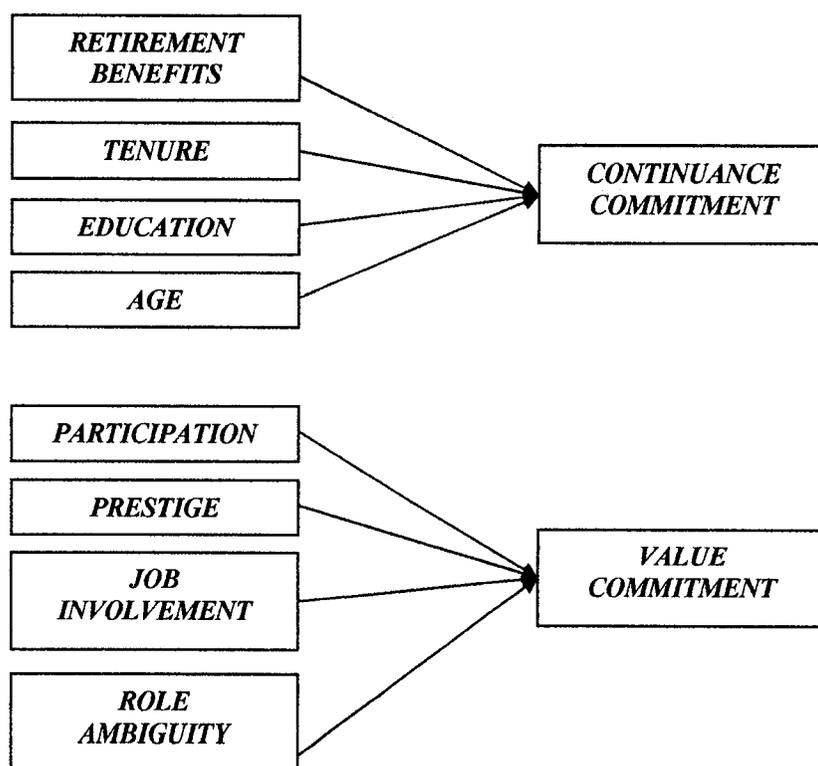
Sumber: Khan, S. 1997. *The key to being a leader company: empowerment. Journal Personality and Participation*, vol. 1, pp. 44-50.

Gambar 2.3 menunjukkan sebuah model pemberdayaan yang merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari anggota organisasi akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi. Dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen bagi para pegawai terhadap organisasi.

Pendapat lain dikemukakan Lam and Zhang (2003) dalam studinya menunjukkan adanya kesempatan pelatihan dan pengembangan secara terus-menerus khususnya bagi para pegawai baru, akan membuat mereka terus berkembang untuk mengejar ambisi dan cita-cita mereka dan pada akhirnya akan membuat mereka semakin mandiri dalam keterikatan pada pekerjaan, dan juga merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan pekerjaan yang digeluti. Menurut Lee *et al.* (2006) bahwa bila seorang pegawai memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi dan diberikan pelatihan yang sesuai dengan bidang kerja, dan pada akhirnya

memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya maka pegawai tersebut memiliki keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya yang secara langsung pula memiliki keterikatan dengan organisasi yang mempekerjakannya. Menurut Robbins (2003:92) keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya, sebaliknya komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Mayer *and* Schoorman (2007) dalam studinya mengenai variabel-variabel antasenden terhadap komitmen organisasi, diantaranya adalah tingkat pendidikan, kesempatan berpartisipasi, dan keterlibatan kerja. Jelasnya seperti pada Gambar 2.4 sebagai berikut:



**Gambar 2.4**  
**COMMITMENT ANTECEDENTS**

Sumber: Mayer, R.C., Schoorman, F.D. 2007. *Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simond's Model. Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no. 1. (Jan,1998). pp.15-28. Published by John Wiley & Sons. JSTOR.

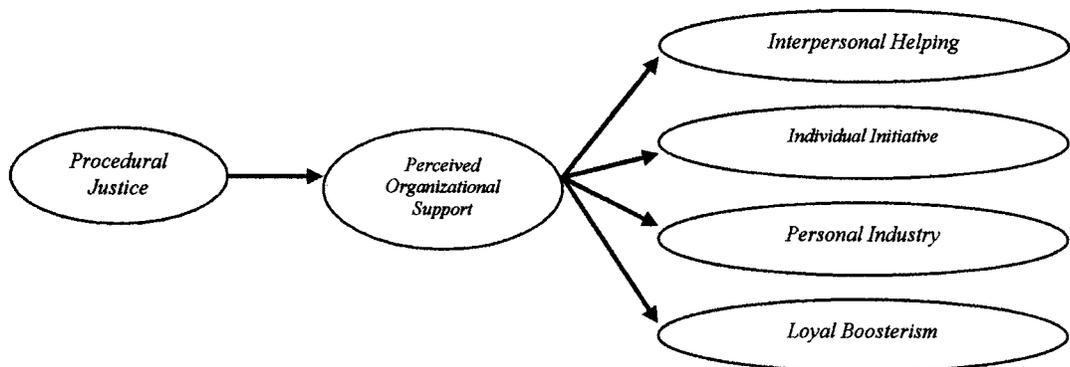
Gambar 2.4 pada halaman 86 menunjukkan bahwa pemberdayaan seorang pegawai melalui pendidikan merupakan salah satu determinan terhadap *continuance commitment*. Demikian dengan adanya kesempatan untuk berpartisipasi dalam bekerja bagi seorang pegawai dengan tingkat keterlibatan yang tinggi merupakan salah satu determinan terhadap *value commitment*.

### **2.1.11 Pemberdayaan Anggota Organisasi Terhadap Perilaku Peran Ekstra**

Menurut Robbins (2003:30) organisasi-organisasi yang berhasil membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari tugas-tugas jabatan mereka yang biasanya dan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Di tempat kerja yang dinamis dewasa ini, dimana tugas-tugas semakin dilakukan dalam tim dan dimana kelenturan itu penting, organisasi membutuhkan karyawan yang bergabung dalam perilaku-perilaku “kewarganegaraan yang baik” seperti membuat pernyataan-pernyataan yang konstruktif tentang kelompok kerja dan organisasi mereka, membantu yang lain dalam tim mereka, menghindari konflik-konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada properti organisasi, dan menghargai semangat dan juga kaidah dan aturan yang tersurat.

Agar supaya berhasil, organisasi harus mempersiapkan sumberdaya-sumberdaya organisasi, infrastruktur, dan kebutuhan pelatihan terhadap para pegawai sehingga memungkinkan mereka dapat mencapai tujuan-tujuan dan sasaran yang langsung berhubungan dengan misi organisasi (John and John, 2003). Demikian pula menurut Moorman *et al.* (2005) bahwa dukungan organisasi (*perceived organizational support*) yang dirasakan oleh para pegawai akan

memfasilitasi organisasi untuk mencapai tujuannya seperti tujuan peningkatan kualitas pelayanan (*service quality*) melalui peningkatan *organizational citizenship behavior* dari para pegawainya. Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.5 sebagai berikut:



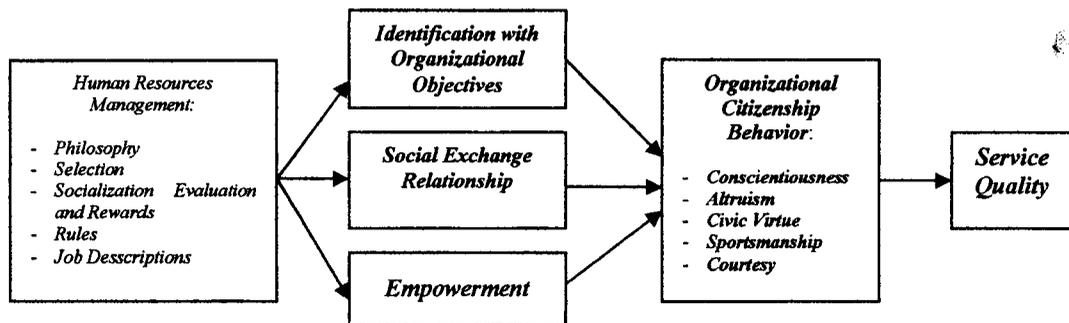
**Gambar 2.5**  
**MEASUREMENT AND FULL MEDIATED MODEL**  
**PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND**  
**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

Sumber: Moorman, R.H., Blakely, G.L., and Niehoff, B.P. 2005. *Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?*. *The Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 3, pp. 351-357.

Gambar 2.5 menunjukkan bahwa pemberdayaan para pegawai melalui dukungan organisasi (*perceived organizational support*) akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*, seperti *interpersonal helping*, *individual initiative*, *personal industry*, dan *loyal boosterism*. Artinya, para pegawai akan melakukan *organizational citizenship behavior* ketika mereka merasakan bahwa mereka diberdayakan dengan adanya dukungan organisasi.

Secara lebih spesifik, pada studi Morrison (1996) menjelaskan bahwa praktek-praktek manajemen sumber daya manusia (*human resources management*

*practices*) akan mempengaruhi kualitas layanan (*service quality*) melalui pemberdayaan anggota organisasi (*empowerment*) dan melalui *organizational citizenship behavior* dari para pegawainya. Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.6 sebagai berikut:

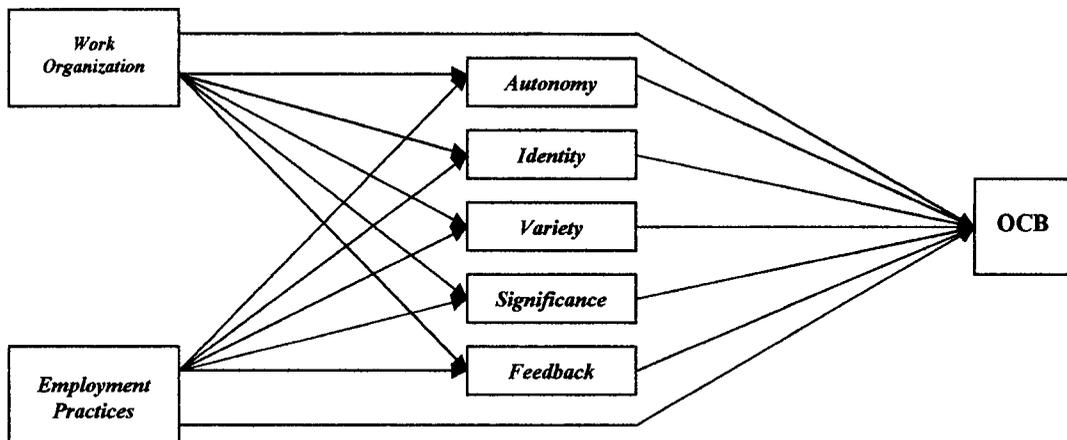


**Gambar 2.6**  
**THE RELATIONSHIP BETWEEN HRM,  
CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND SERVICE QUALITY**

Sumber: Morrison, E.W. 1996. *Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. Human Resources Management*, vol. 35, no. 4, pp. 493-512.

Gambar 2.6 menunjukkan pemberdayaan merupakan salah satu faktor penting, selain *identification with organizational* (dapat diartikan *affective commitment*), *social exchange relationship* terhadap *organizational citizenship behavior: conscientiousness, altruism, civic virtue, sportmanship, dan courtesy*. Pemberdayaan juga merupakan faktor yang menentukan terhadap hubungan antara praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia (*human resources management*): seperti *philosophy, selection, socialization evaluation and reward, rules, dan job description*, dengan perilaku peran ekstra (*organizational citizenship behavior*) dari seorang pegawai dalam sebuah organisasi.

Menurut Wafa *and* Jantan (2002) pegawai yang diberdayakan tidak melihat situasi kerja mereka sebagai “*given*” melainkan sesuatu yang dapat dibentuk melalui aktivitas mereka sendiri. Pendapat lain mengenai pentingnya pemberdayaan terhadap perilaku peran ekstra dikemukakan oleh Cappelli *and* Rogovsky (2007) dalam studinya. Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.7 sebagai berikut:



**Gambar 2.7**  
**VARIABLES CONTRIBUTING TO**  
**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR:**  
**PATH ANALYSIS**

Sumber: Cappelli, P., Rogovsky, N. 2007. *Employee involvement and organizational citizenship: implications for labor law reform and “lean production”*. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51, no. 4, pp. 633-653.

Gambar 2.7 menunjukkan bahwa otonomi yang diberikan manajemen atau organisasi terhadap pada pegawainya, pengidentifikasian dan variasi tugas yang signifikan akan menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Colzon (1987) *the empowerment strategy is to free employees from the rigorous control by instruction, policies, and orders and giving them the freedom to take responsibility for their ideas, decisions and actions, and releasing*

*hidden resources to them. Demikian dengan pendapat Ugboro and Obeng (2001) thus in organizations, employee empowerment is achieved by encouraging employees to respond to work-related problems and giving them the resources and authority to do so. Also, employees are delegated authority and allocated resources to improve decision-making in their jobs.*

Bedasarkan kedua pendapat tersebut, mengandung arti bahwa pemberdayaan merupakan sebuah strategi dengan cara mengurangi pengawasan yang ketat dan kaku serta membebaskan para pegawai dari instruksi, kebijakan secara bertanggung jawab. Pemberdayaan juga memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dan menyelesaikan setiap permasalahan yang ditemui berdasarkan kewenangan yang diberikan kepadanya. Pemberdayaan karyawan bagi organisasi bagaikan aset yang terpendam.

### 2.1.12 Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Argyris (1998) bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh lingkungan dimana para pegawai berada. Komitmen organisasi menurutnya terbagi dalam dua bagian besar yaitu komitmen eksternal dan komitmen internal. Jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2.2 sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**KOMITMEN INTERNAL DAN EKSTERNAL**

No.	<i>External Commitment</i>	<i>Internal Commitment</i>
1.	<i>Task are defined by other.</i>	<i>Individuals define tasks.</i>
2.	<i>The behaviour required to perform tasks is defined by other.</i>	<i>Individuals define the behaviour required to perform tasks.</i>
3.	<i>Performance goals are defined by management.</i>	<i>Management and individuals jointly define performance goals that are challenging for the individual.</i>
4.	<i>The importance of the goal is defined by others.</i>	<i>Individuals define the importance of the goal.</i>

Sumber: Argyris, Ch. 1998. *Empowerment: the emperor new clothes*. **Harvard Business Review**, May-Jun, p.100.

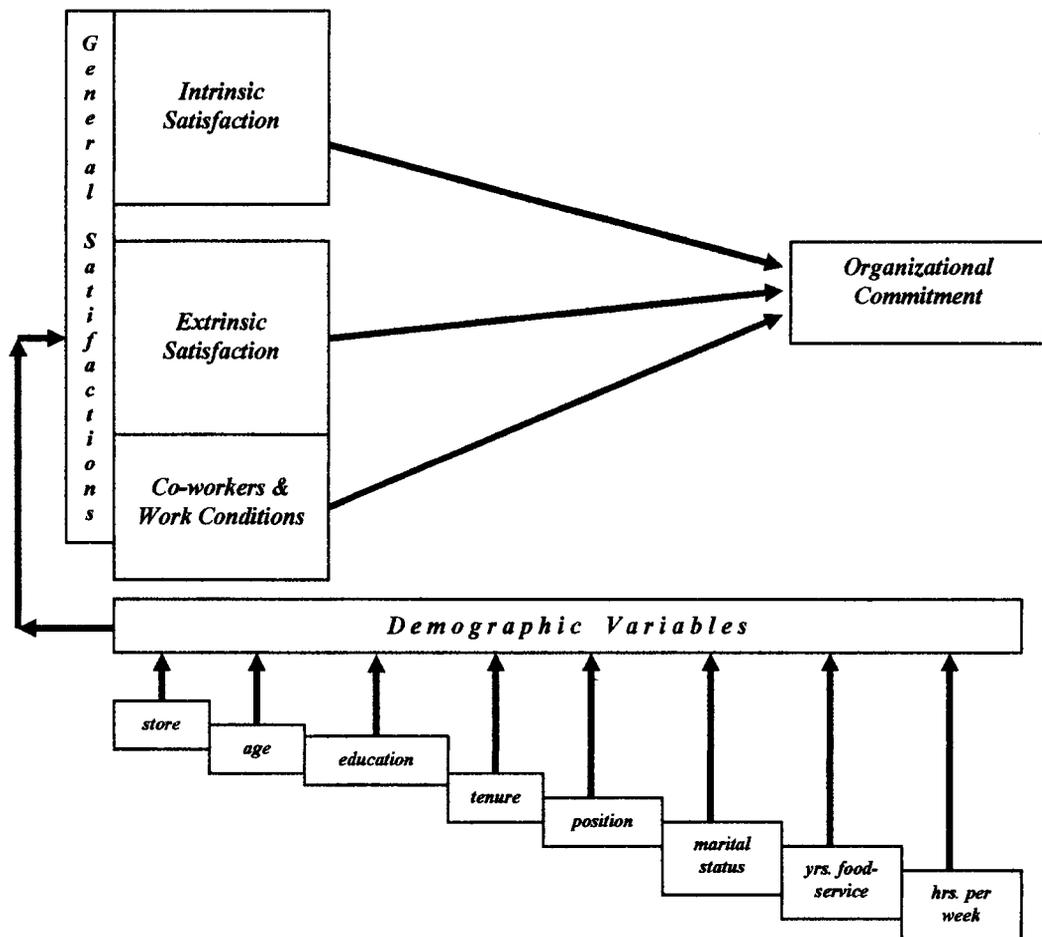
Tabel 2.2 pada halaman 91 menunjukkan bahwa komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para pegawai yang menghasilkan adanya *reward* dan *punishment*. Peran manajer dan supervisor sangat vital dalam menentukan timbulnya komitmen ini karena belum adanya suatu kesadaran individual atas tugas yang diberikan.

Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari dalam diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimilikinya. Munculnya komitmen internal seorang anggota organisasi pada umumnya sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dan lingkungan organisasi dalam menumbuhkan sikap dan perilaku profesional.

Lapierre (2001) mengemukakan pegawai yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan mereka sekarang merasa bahwa pekerjaan tersebut akan memuaskan kebutuhan mereka. Pegawai seperti ini membuat diri mereka menjadi suatu bagian yang penting dalam pengidentifikasian diri. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi mereka memiliki keterlibatan yang tinggi dalam organisasi maupun keterlibatan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Studi Feinstein *and* Vondrasek (2005) menunjukkan bahwa komitmen organisasi ditentukan oleh kepuasan kerja secara keseluruhan, yang meliputi kepuasan intrinsik maupun ekstrinsik, dan rekan kerja yang mendukung, serta kondisi kerja yang kondusif (*intrinsic satisfaction*, *extrinsic satisfaction*, dan *co-workers and work conditions*). Selain itu, komitmen organisasi juga ditentukan

pula oleh faktor-faktor demografi (*demographic variables*). Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.8 sebagai berikut:



**Gambar 2.8**  
**CONCEPTUAL MODEL OF JOB SATISFACTION AND ITS EFFECTS**  
**ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Sumber: Feinstein, A.H., Vondrasek, D. 2005. *A study of relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. Dissertation.* University of Nevada. Email: andyf@nevada.edu.

Gambar 2.8 menunjukkan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara keseluruhan (*general job satisfaction*), yang meliputi: kepuasan intrinsik (*intrinsic satisfaction*), kepuasan ekstrinsik (*extrinsic satisfaction*), maupun rekan kerja (*co-workers*) dan kondisi-

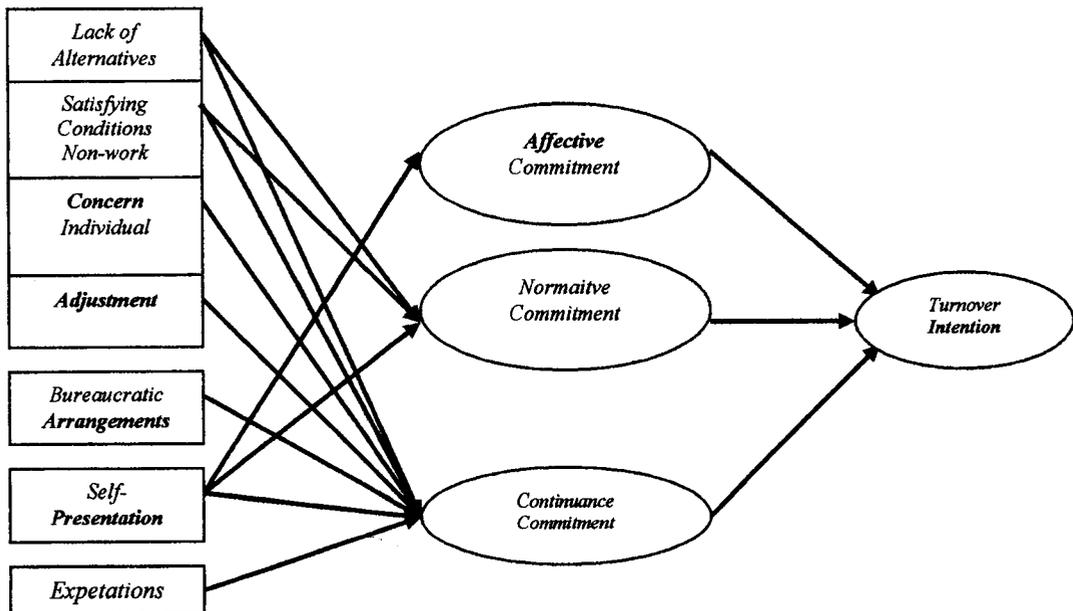
kondisi kerja (*work conditions*). Hubungan antara *general job satisfaction* dengan *organizational commitment* dimediasi oleh *demographic variables*, yang meliputi: *store, age, education, tenure, position, marital status, years in food service, dan hours per week*.

Lebih jauh menurut Ugboro and Obeng (2001) *an employee would be committed to the organization and staying in his current job because the cost of leaving is too much*. Artinya, bagi organisasi yang memperhatikan kepuasan kerja para pegawainya akan memberikan pilihan yang sulit bagi mereka selain untuk tetap terikat dengan organisasi tersebut, juga akan memberikan suatu keharusan dikarenakan pertimbangan biaya atau pengorbanan bila meninggalkan pekerjaannya sekarang atau organisasi yang mempekerjakan.

Ditambahkan oleh Lapierre (2001) bahwa komitmen kerja seorang pegawai pada organisasinya dapat diartikan secara luas dimana pegawai secara emosional tertarik pada aspek-aspek dalam konteks kerja, seperti organisasi mereka, pengawas mereka, tim kerja mereka, pekerjaan mereka sekarang, dan pekerjaan secara keseluruhan.

Selanjutnya, menurut Lam and Zhang (2003) bahwa ekspektasi tidak tercapai yang terjadi dikalangan pegawai banyak dihubungkan dengan dua hasil dominan dari proses sosialisasi, yaitu komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang mana kepuasan kerja merupakan aspek prediksi yang penting terhadap komitmen organisasi. Pendapat ini menunjukkan bahwa harapan-harapan yang ada dalam diri pegawai sangat mempengaruhinya dalam menentukan sikap mereka terhadap organisasinya. Bila ekspektasi dapat diwujudkan oleh organisasinya, maka mereka akan bersikap positif terhadap organisasinya.

Demikian pula pendapat Powell *and* Meyer (2004) bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh ekspektasi dan kondisi-kondisi yang dirasakan pegawai dalam organisasi. Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.9 sebagai berikut:



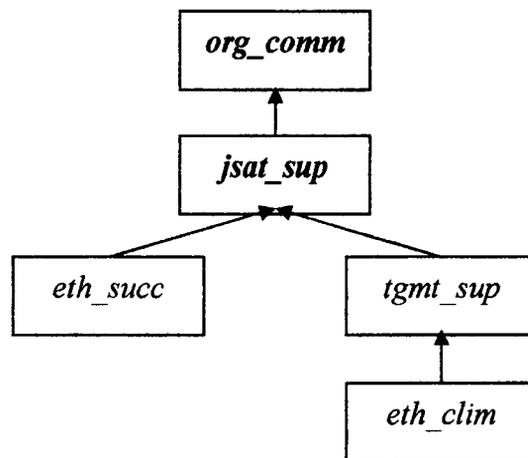
**Gambar 2.9**  
**FULL MEDIATION MODEL OF**  
**THREE COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF**  
**COMMITMENT ORGANIZATIONAL**

Sumber: Powell, D.M., and Meyer, J.P. 2004. *Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65. pp. 157-177. Elsevier Inc.

Gambar 2.9 menunjukkan bahwa komitmen seorang pegawai pada organisasinya yang meliputi *normative commitment* dan *continuance commitment* salah satu ditentukan oleh ekspektasi dari pegawai tersebut terhadap organisasi yang mempekerjakannya, serta berbagai kondisi yang memuaskannya sehingga tidak ada keputusan untuk meninggalkan organisasinya. Selain itu, komitmen seorang pegawai pada organisasi yang mempekerjakannya dipengaruhi pula oleh kelangkaan pilihan untuk pindah dan bergabung dengan organisasi lain sangat terbatas (*lack of alternatives*) dan/atau tidak terdapat jaminan bahwa di tempat

lain akan memberikan sesuatu hal yang lebih memuaskan dibandingkan yang diberikan organisasinya sekarang.

Currivan (2000) menjelaskan bahwa secara dominan hasil-hasil studi sebelumnya telah membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen seorang pegawai terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Menurut Robbins (2003:105-106) mengemukakan bahwa para pegawai yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi. Lawler *and* Mueller yang dikutip Currivan (2000) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting terhadap komitmen organisasional. Koh *and* Boo (2004) dalam studinya membuktikan pentingnya kepuasan kerja sebagai prediktor komitmen organisasi. Jelasnya seperti pada Gambar 2.10 sebagai berikut:



**Gambar 2.10**  
**DECISION TREE RESULTS**  
**ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Sumber: Koh, H.C., Boo, H.Y.EL. (2004). *Organizational ethics and employee satisfaction and commitment*. **Management Decision**, vol. 42, no. 5. Emerald Group Publishing Limited 0025-1747.

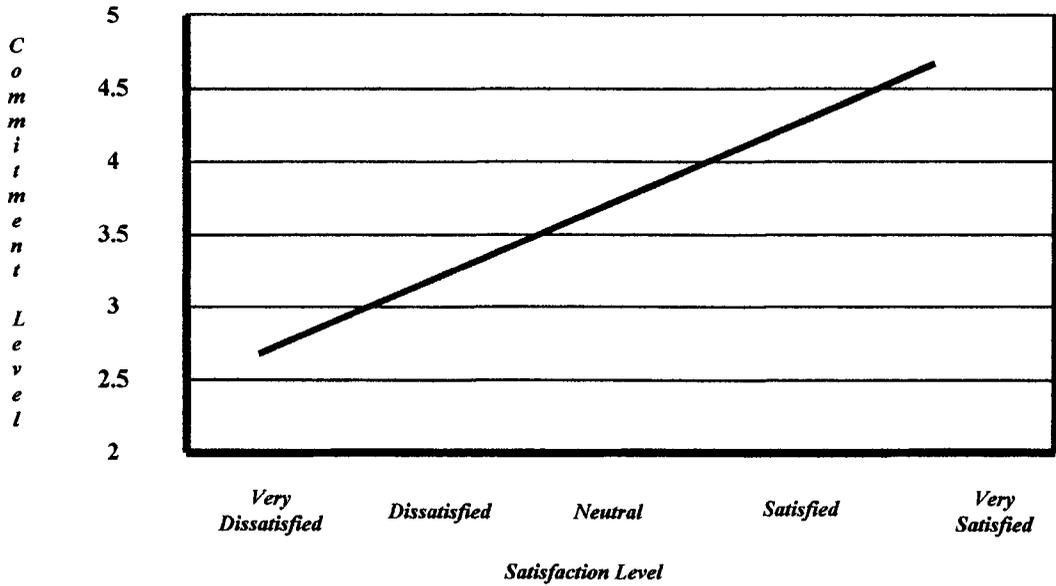
Keterangan:

- org\_comm* : *organizational commitment*
- jsat\_sup* : *job satisfaction*
- eth\_succ* : *association between ethical behavior and career success in the organization*
- tmgt\_sup* : *top management support for ethical behavior*
- eth\_clim* : *ethical climate*

Gambar 2.10 pada halaman 96 mengenai pohon keputusan yang menghasilkan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Posisi kepuasan kerja sebagai sentra terhadap komitmen organisasi hasil dari adanya dukungan pimpinan yang berperilaku etis, dan adanya jaminan akan kesuksesan karir seorang pegawai, maupun iklim organisasi yang berdasarkan etika.

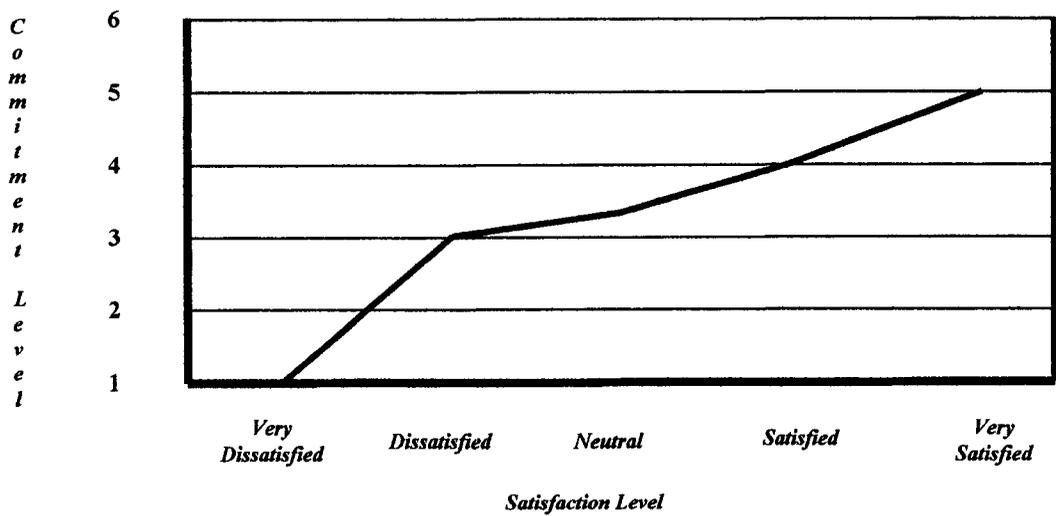
Porter *and* Steers (1973) mendefinisikan konsep ekspektasi tidak tercapai (*unmeet expectation*) sebagai ketidakcocokan antara apa yang ditemui seorang karyawan dalam dunia kerjanya; melalui pengalaman positif dan pengalaman negatifnya dengan apa yang diharapkan sebelum memasuki organisasi tersebut. Fisher (1986) menambahkan bahwa ketika seorang karyawan baru memutuskan untuk bergabung dengan organisasi tertentu, maka sebenarnya mereka telah siap untuk melakukan berbagai perubahan dalam dirinya untuk menyesuaikan dengan peran yang diberikan dalam organisasinya tersebut.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Feinstein *and* Vondrasek (2005) bahwa *that management might be able to increase the level of commitment in organization by increasing satisfaction with compensation, policies, and work conditions*. Artinya, bahwa peningkatan komitmen organisasi ditentukan pula oleh peningkatan kepuasan seorang pegawai, baik kepuasan atas sistem kompensasi yang diterapkan (*satisfaction with compensation*), kepuasan atas kondisi kerja yang dirasakan (*satisfaction with work condition*), dan kepuasan atas kebijakan-kebijakan organisasi yang diterapkan (*satisfaction with policy*). Singkatnya, hubungan antara komitmen organisasi dan dimensi-dimensi dari kepuasan kerja, jelasnya secara berturut-turut dapat dilihat pada Gambar 2.11 dan Gambar 2.12 pada halaman 98 maupun Gambar 2.13 pada halaman 99 sebagai berikut:



**Gambar 2.11**  
**LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT**  
**BY SATISFACTION WITH COMPENSATION**

Sumber: Feinstein, A.H., Vondrasek, D. 2005. *A study of relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees.* Dissertation. University of Nevada. Email: [andyf@nevada.edu](mailto:andyf@nevada.edu).

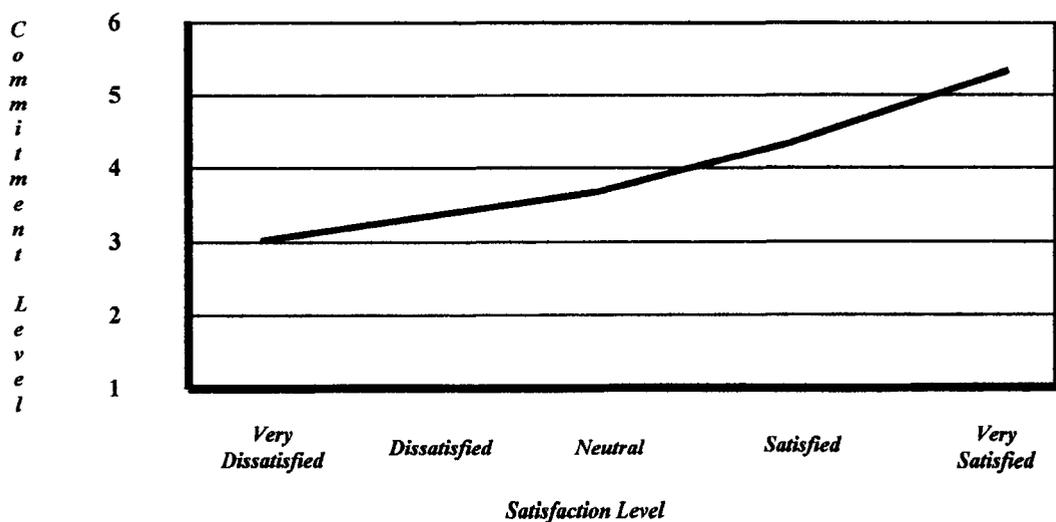


**Gambar 2.12**  
**LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT BY DEGREE**  
**OF SATISFACTION WITH WORK CONDITION**

Sumber: Feinstein, A.H., Vondrasek, D. 2005. *A study of relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees.* Dissertation. University of Nevada. Email: [andyf@nevada.edu](mailto:andyf@nevada.edu).

Gambar 2.11 pada halaman 98 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja atas kompensasi yang diterima para pegawai memiliki pengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi yang dimiliki mereka. Arah pengaruh dari hubungan antara kepuasan kerja atas kompensasi yang diterima para pegawai adalah positif atau searah. Artinya, bila tingkat kepuasan kerja atas kompensasi meningkat (mis: sebesar 1 satuan), maka komitmen organisasi akan meningkat sebesar 1 satuan.

Gambar 2.12 pada halaman 98 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja atas kondisi-kondisi kerja yang dirasakan para pegawai memiliki pengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi yang dimiliki mereka. Arah pengaruh dari hubungan antara kepuasan kerja atas kondisi-kondisi kerja yang dirasakan para pegawai adalah positif atau searah. Artinya, bila tingkat kepuasan kerja atas kondisi-kondisi kerja yang dirasakan para pegawai meningkat (mis: sebesar 1 satuan), maka komitmen organisasi akan meningkat sebesar 1 satuan.



**Gambar 2.13**  
**LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT BY DEGREE OF SATISFACTION WITH POLICY**

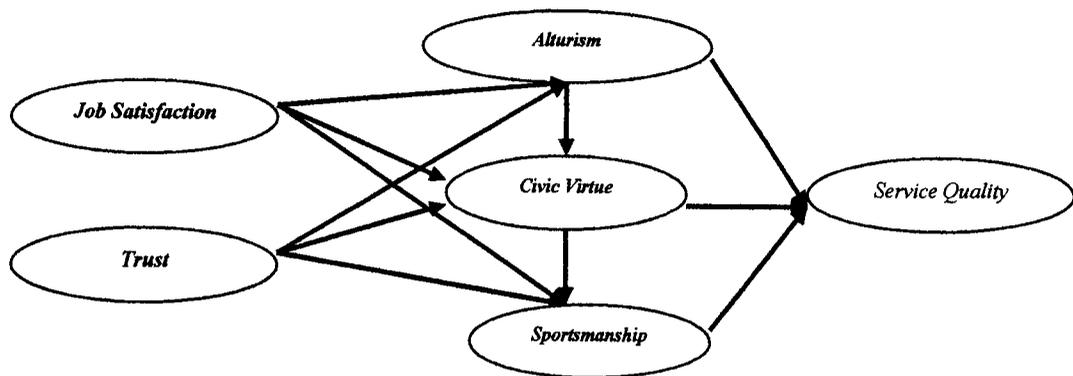
Sumber: Feinstein, A.H., Vondrasek, D. 2005. *A study of relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. Dissertation.* University of Nevada. Email: andyf@nevada.edu.

Gambar 2.13 pada halaman 99 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja atas kebijakan-kebijakan yang ditetapkan organisasi memiliki pengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi yang dimiliki para pegawai. Arah pengaruh dari hubungan antara kepuasan kerja atas kebijakan-kebijakan yang ditetapkan organisasi para pegawai adalah positif atau searah. Artinya, bila tingkat kepuasan kerja atas kebijakan-kebijakan yang ditetapkan organisasi meningkat (misalnya: sebesar 1 satuan), maka komitmen organisasi akan meningkat sebesar 1 satuan.

### **2.1.13 Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Peran Ekstra**

Murphy *et al.* (2002) membuktikan bahwa kepuasan kerja berhubungan signifikan dengan perilaku peran ekstra. Spector yang dikutip Robbins (2003:105) mengatakan tampaknya logis mengandaikan kepuasan kerja merupakan penentu utama perilaku kewarganegaraan dari seorang pegawai.

Kebutuhan dipandang sebagai pembangkit, penguat atau penggerak perilaku (Gibson *et al.*, 1984:88). Robbins (2003:105-106) mengemukakan bahwa pegawai yang puas tampaknya akan lebih mungkin membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Lagi pula, pegawai yang puas mungkin menjadi lebih bangga melakukan pekerjaan melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka. Yoon dan Suh (2003) menemukan bahwa adanya kepuasan kerja dan kepercayaan di antara para pegawai akan menimbulkan perilaku peran ekstra dalam hal ini memberikan pelayanan berkualitas. Dalam memberikan pelayanan, perilaku peran ekstra dapat berbentuk seperti perilaku mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*), *civic virtue*, dan bersikap sportif (*sportsmanship*). Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.14 halaman 101 sebagai berikut:



**Gambar 2.14**  
**HYPOTHESIZED MODEL OF OCB**  
**AND RELATED VARIABLES**

Sumber: Yoon, M.H., Suh, J. 2003. *Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees*. *Journal of Business Research*. Vol. 56. pp. 597-611. Elsevier Science Inc.

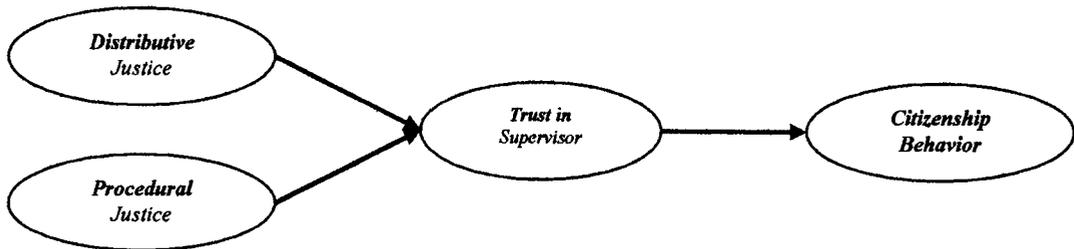
Gambar 2.14 menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) mempengaruhi perilaku peran ekstra (*organizational citizenship behaviour*) dari seorang pegawai dalam bentuk sifat mementingkan kepentingan umum, dan suka memberikan pertolongan (*altruism*); bijaksana dalam melakukan pekerjaan sekalipun tidak diwajibkan bagi kepentingan organisasi, menciptakan kesan baik tentang organisasi (*civic virtue*); dan perilaku seorang pegawai yang tidak mudah mengeluh atau melakukan protes dan komplan untuk sesuatu yang tidak beralasan, sebaliknya melakukan usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi (*sportsmanship*). *Outcomes* dari perilaku peran ekstra, salah satunya yang sangat menentukan adalah kualitas layanan (*service quality*) dari sebuah organisasi. Demikian dengan kepercayaan (*trust*), dapat meningkatkan perilaku peran ekstra dari pegawai yang pada akhirnya pegawai tersebut dalam bekerja akan memberikan *service quality* secara maksimal.

Di lain pihak, perilaku peran ekstra akan muncul ketika para pegawai menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Robbins (2002:36) menegaskan bahwa mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih, dan memiliki tingkat gangguan minimum. Pada kenyataannya, para pegawai mengharapkan sesuatu dari pekerjaan mereka lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang tampak di mata. Bagi sebagian besar pegawai, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa terpenuhinya kepuasan kerja, baik dikarenakan kenyamanan lingkungan kerja, kemudahan melakukan pekerjaan, dan memiliki tingkat gangguan minimum maupun untuk memenuhi kebutuhan berinteraksi sosial akan mendukung mereka untuk melakukan perilaku peran ekstra, seperti: *altruism*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*.

Ditegaskan lagi oleh Robbins (2003:106) bahwa bukti terbaru mengemukakan kepuasan mempengaruhi OCB, melalui persepsi tentang keadilan. Terdapat satu hubungan keseluruhan yang sederhana antara kepuasan dan OCB (Ogan and Ryan, 1995:791), namun sebaliknya bila keadilan terkontrol, kepuasan tidak berhubungan dengan OCB (Fahr *et al.*, 1997; Moorman, 1991; Konovsky and Organ, 1996). Artinya, kepuasan kerja pada dasarnya menghasilkan konsepsi tentang hasil, perlakuan, dan prosedur yang adil (Organ, 1998), dan keadilan akan

meningkatkan kepercayaan serta perilaku peran ekstra (Konovsky *and* Pugh, 1994). Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.15 sebagai berikut:



**Gambar 2.15**  
**MEASUREMENT MODEL: TRUST IN SUPERVISOR AS**  
**A MEDIATOR OF THE RELATIONSHIP BETWEEN**  
**JUSTICE AND CITIZENSHIP BEHAVIOR**

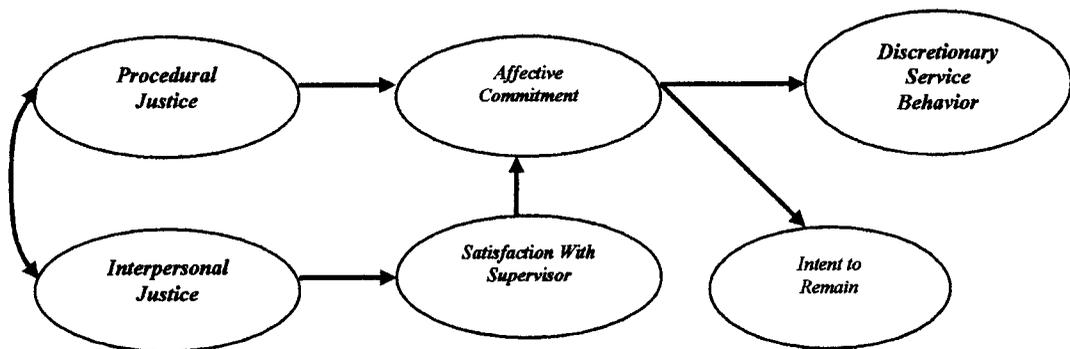
Sumber: Konovsky, A.M., Pugh, D.S. 1994. *Citizenship behavior and social exchange*. *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 656-669. JSTOR: <http://www/jstor.org>.

Gambar 2.15 menunjukkan bahwa kepuasan kerja para pegawai berdasarkan kepercayaan terhadap pengawas mereka akan mempengaruhi perilaku dalam organisasi, seperti *citizenship behavior*. Kepuasan kerja para pegawai berdasarkan kepercayaan terhadap pengawas mereka akan meningkat, bila mereka meyakini bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil (*distributive justice* dan *procedural justice*). Dengan rasa keadilan yang dimiliki para pegawai secara langsung akan mempercayai para pengawas mereka, dan secara tidak langsung para pegawai akan melakukan *citizenship behavior*.

#### 2.1.14 Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Peran Ekstra

Studi-studi yang telah dilakukan seperti studi dari Simons *and* Roberson (2003); Morrison (1996); Organ (1990); maupun studi dari Bateman *and* Organ (1983) secara empiris mendukung adanya hubungan antara komitmen organisasi

dan perilaku peran ekstra (Alotaibi, 2001). Demikian halnya dengan studi yang dilakukan Su-Yung (2000) bahwa beberapa hasil studi sebelumnya mengindikasikan bahwa komitmen organisasi (maupun kepuasan kerja) secara keseluruhan memiliki hubungan dengan perilaku peran ekstra. Secara khusus menurut Alotaibi (2001) bahwa komitmen afektif dan kepuasan kerja seringkali dipertimbangkan sebagai antasenden terhadap *pro-social, extra-role behavior* dalam organisasi. Pendapat ini didukung oleh studi dari Simons and Roberson (2003) bahwa komitmen afektif merupakan prediktor terhadap perilaku peran ekstra dalam hal ini *discretionary service behavior*. Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.16 sebagai berikut:



**Gambar 2.16**

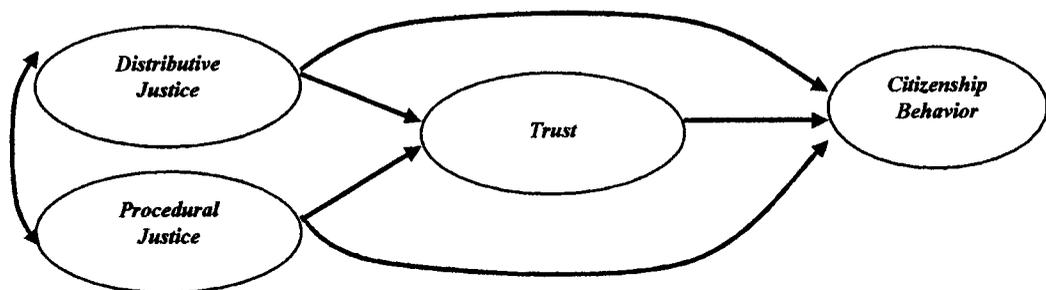
**RESULTS OF DEPARTEMEN-LEVEL LATEN VARIABLES STRUCTURAL EQUATION MODELING ANALYSIS PREDICTING EMPLOYEE INTENT TO REMAIN AND DISCRETIONARY SERVICE BEHAVIOR FROM JUSTICE PERCEPTIONS, WITH CONTROL FOR METHOD**

Sumber: Simons, T., Roberson, Q. 2003. *Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. Journal Of Applied Psychology*, vol. 88, no. 3, pp. 432-443.

Gambar 2.16 menunjukkan bahwa perilaku peran ekstra seperti *discretionary service behavior* dipengaruhi oleh komitmen efektif (*effective*

*commitment*). *Discretionary service behavior* merupakan perilaku yang dilakukan seorang pegawai melebihi peran formalnya atau perilaku peran yang tidak dipersyaratkan akan tetapi dilaksanakan oleh pegawai tersebut dengan penuh kesungguhan dan keyakinan bahwa apa yang dilakukannya untuk menunjang kelancaran dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi sekalipun tidak diperhitungkan dalam sistem kompensasi formal, misalnya perilaku suka menolong dan melayani rekan sekerja maupun pelanggan organisasinya. Adanya keyakinan dan keselarasan tujuan dan nilai-nilai yang dianut dari seorang pegawai dalam menjalankan perannya merupakan bentuk dari *commitment organizational*, yaitu *effective commitment*.

Pentingnya keyakinan dan keselarasan tujuan serta nilai-nilai antara para pegawai dengan organisasi yang mempekerjakannya, sehingga memunculkan perilaku peran ekstra dibuktikan juga dalam studi Konovsky *and* Pugh (1994). Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.17 sebagai berikut:



**Gambar 2.17**  
**REPRESENTATION OF THE SATURATED STRUCTURAL**  
**AND MEASUREMENT MODEL: TRUST AS A MEDIATOR OF THE**  
**RELATIONSHIP BETWEEN JUSTICE AND CITIZENSHIP BEHAVIOR**

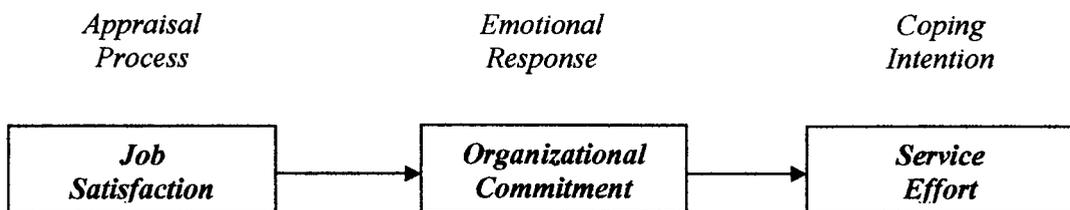
Sumber: Konovsky, A.M., Pugh, D.S. 1994. *Citizenship behavior and social exchange*. *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 656-669. JSTOR: <http://www/jstor.org>.

Gambar 2.17 pada halaman 105 menunjukkan bahwa perilaku peran ekstra dalam hal ini *citizenship behavior* ditentukan oleh kepercayaan yang dimiliki para pegawai terhadap organisasinya. Dengan kepercayaan yang dimiliki para pegawai terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka akan mendorong untuk melakukan berbagai peran tugas, baik yang dipersyaratkan (*in-role behavior*) maupun berbagai perilaku yang tidak dipersyaratkan organisasi (*extra-role behavior*).

Pada studi Konovsky *and* Pugh (1994) kepercayaan para pegawai terhadap organisasi didasarkan pada persepsi mereka atas perlakuan adil yang diberikan organisasi, dalam bentuk *distributive justice* dan *procedural justice*. Sebaliknya, bila persepsi para pegawai merasa bahwa organisasi yang mempekerjakan mereka memperlakukan secara tidak adil, maka kepercayaan mereka terhadap organisasi akan hilang dan tentunya berbagai peran dari perilaku *in-role* maupun *extra role* yang diharapkan tidak akan muncul.

Selanjutnya, menurut Robbins (2003:106-107) jika pegawai merasa bahwa baik penyeliannya, prosedur organisasi, atau kebijakan upah yang diterapkan secara tidak adil, maka kepuasan kerjanya mungkin sangat menganaskan. Akan tetapi, bila seorang pegawai merasakan bahwa proses dan hasil organisasi adalah adil, adanya kepercayaan di antara mereka karena majikan dapat dipercaya, maka pegawai akan lebih berkeinginan untuk secara sukarela bergabung dalam perilaku yang melebihi tuntutan pekerjaan formalnya. Hal yang sama dijelaskan pula dalam studi Testa (2001) bahwa para pegawai akan mengevaluasi kepuasan kerja mereka alami (*appraisal process*), kemudian bila hasil evaluasi tersebut positif maka hasil tersebut akan menentukan respon emosi (*emotional response*) mereka

terhadap organisasinya, yang selanjutnya akan menimbulkan berbagai keinginan untuk berperilaku secara positif terhadap organisasinya secara berulang-ulang (*coping intention*) seperti melakukan usaha-usaha ekstra dalam memberikan layanan berkualitas (*service effort*). Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.18 sebagai berikut:



**Gambar 2.18**  
***HYPOTHESIZED THEORETICAL MODEL OF***  
***JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT,***  
***AND SERVICE EFFORT***

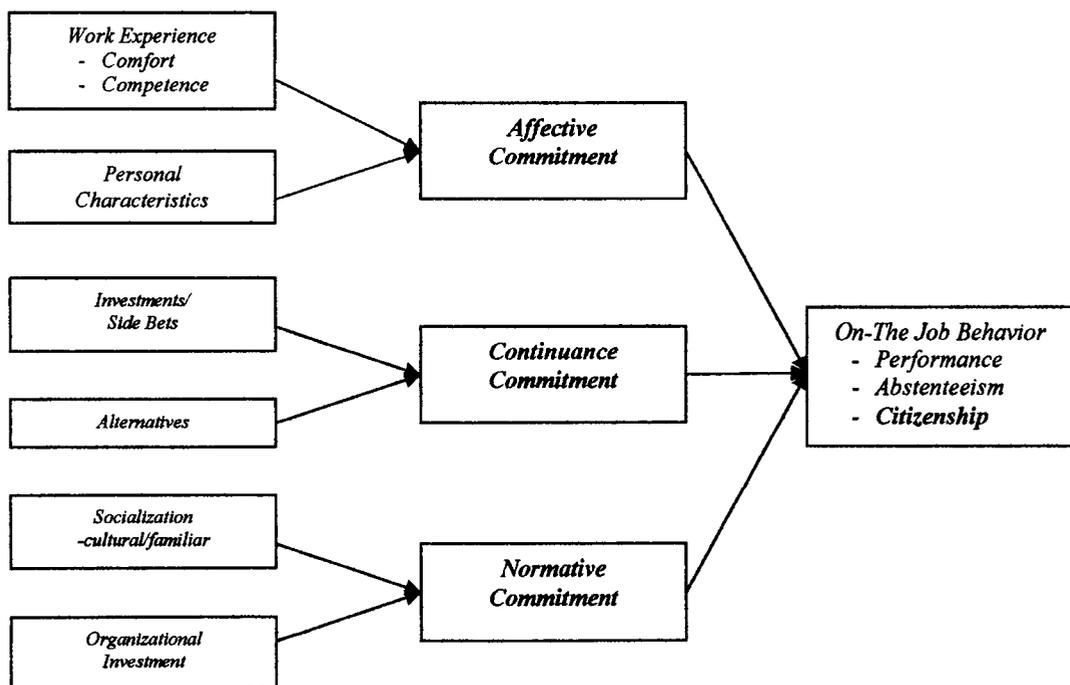
Sumber: Testa, M.R. 2001. *Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. The Journal of Psychology*, vol. 135(2), pp. 226-236. Academic Research Library.

Gambar 2.18 menunjukkan bahwa pertama-tama seorang pegawai akan melakukan evaluasi mengenai kepuasan kerja yang mereka alami: apakah telah memenuhi harapan atau tidak. Hasil evaluasi tersebut akan menentukan komitmen mereka terhadap organisasi sebagai bentuk respon emosional mereka. Akhirnya, berbagai perilaku yang muncul dari seorang pegawai seperti *service effort* sangat ditentukan oleh komitmen mereka terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka.

Sejalan dengan pemikiran Testa (2001) pada Gambar 2.18, Hochschild (1983) mengistilahkan perilaku demikian sebagai *emotional labor, termed the*

*component of service encounter on the employee's side, emotional labor. Jobs that involve emotional labor are those requiring face-to-face or voice-to-voice contact with customers, thereby, affecting the emotional state of customers, yang sangat berguna bagi organisasi dalam memberikan layanan yang maksimal kepada pelanggan (eksternal dan internal).*

Meyer and Allen (1991) dalam studinya memperjelas hubungan antara komitmen organisasi dengan perilaku peran ekstra, dalam hal ini *citizenship* berdasarkan "A Three-Component Model", yaitu membagi komitmen organisasi menjadi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.19 sebagai berikut:



**Gambar 2.19**  
**A THREE-COMPONENT MODEL**  
**OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Sumber: Meyer J.P., Allen N.J. 1991. *A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resources Management Review, vol. 1, no. 1, pp. 61-89.* by JAI Press, Inc.

Gambar 2.19 pada halaman 108 menunjukkan pengalaman kerja dalam hal ini kompetensi maupun personal karakteristik seperti pendidikan merupakan salah satu faktor yang dapat menghasilkan *affective commitment*. Artinya, bila seorang pegawai memiliki kompetensi dan pendidikan untuk melakukan sesuatu pekerjaan akan memiliki kemampuan juga dalam mengidentifikasi dan menyelaraskan antara keyakinan dirinya dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

## 2.2 Studi Sebelumnya

Secara empiris dalam studi ini mengacu pada beberapa hasil studi sebelumnya yang relevan dengan disertasi ini, diantaranya seperti studi dari Lee *et al.* (2006); Testa (2001); Utomo (2002), dan studi dari Brown III *and* Gaylor (2006). Relevansi dari studi-studi sebelumnya dengan disertasi ini, yaitu menyangkut pemberdayaan anggota organisasi (*organizational personnel empowerment*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), dan perilaku peran ekstra (*organizational citizenship behavior*). Selain itu, relevansinya terletak pada teknik analisis yang digunakan, yaitu multivariat statistik (*multivariate statistical process*), yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM).

### 2.2.1 Studi Lee *et al.* (2006)

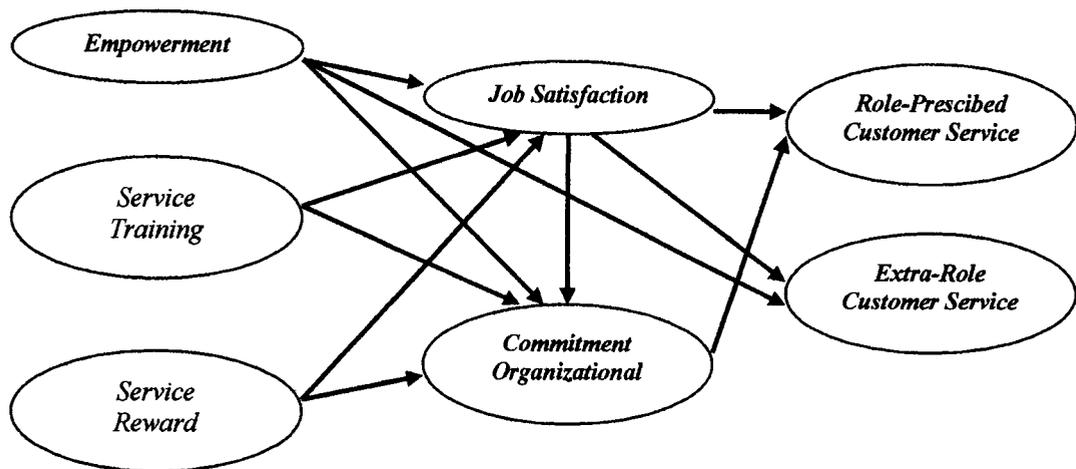
Lee *et al.* (2006) dalam studinya berjudul “*What factors influence customer-oriented prosocial of customer-contact employees?*”. Dalam studinya, menggunakan sample *chief executive officers* dari 301 hotel (*tourism hotels*) di Korea Selatan sebagai responden. Klasifikasi hotel terdiri dari *five-star hotels*

sebanyak 43 hotel, *four-star hotels* sebanyak 63 hotel, dan *three-star hotels* sebanyak 195 hotel). Teknik analisis menggunakan teknik multivariat statistik (*multivariate statistical process*), yaitu model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*).

Keseluruhan skala pengukuran adalah *seven-point scoring format*. Untuk mengukur *customer-contact employees* yang meliputi pengukuran mengenai persepsi para pekerja mengenai *role-prescribed customer service* dan *extra-role customer service* menggunakan model *Customer-Oriented Prosocial Behavior* yang dikembangkan oleh Bettencourt and Brown (1997). Untuk mengukur kepuasan kerja (*job satisfaction*) menggunakan model pengukuran kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Brayfield and Rothe (1951). Komitmen organisasi (*organizational commitment*) menggunakan model pengukuran komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Jaworski and Kohli (1993). Pemberdayaan (*empowerment*) menggunakan model pengukuran *Empowerment Scale* yang dikembangkan oleh Lytle et al. (1998). *Service training* menggunakan model pengukuran *Service Training Scale* yang dikembangkan oleh Lytle et al. (1998). *Service Reward* menggunakan *Service Reward Scale* yang dikembangkan oleh Lytle et al. (1998).

Lee et al. (2006) dalam studinya menemukan hubungan penting antara pemberdayaan anggota organisasi (*organizational personnel empowerment*), termasuk *service training* dan *service reward* dengan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), dan dua perilaku *prosocial behavior*, yaitu perilaku formal atau *role-prescribed customer service* dan

perilaku peran ekstra atau *extra-role customer service* yang ditunjukkan oleh *chief executive officers* dari 301 hotel di Korea Selatan. Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.20 sebagai berikut:



**Gambar 2.20**  
**PROPOSED MODEL:**  
**EMPOWERMENT AND EXTRA-ROLE CUSTOMER SERVICE**

Sumber: Lee, Y.K., Nam, F.H., Park, D.H., and Lee, K.A. 2006. *What factors influence customer-oriented prosocial of customer-contact employees?*. *Journal of Service Marketing*, vol. 20/4, pp. 251-264.

Gambar 2.20 menunjukkan bahwa pemberdayaan anggota organisasi (*organizational personnel empowerment*) tidak saja menghasilkan komitmen pada organisasi akan tetapi memberikan rasa puas pada anggota tersebut sehingga pada akhirnya juga mereka dapat menunjukkan perilaku-perilaku sesuai dengan peran tugasnya (*role-prescribed customer service*) maupun perilaku-perilaku positif dan konstruktif melebihi dari peran tugas mereka (*extra-role customer service*) seperti memberikan pertolongan atau membantu pada sesama rekan kerja ataupun pada pelanggan eksternal perusahaan.

Menurut Lee *et al.* (2006) bahwa para *chief executive officers* yang diberdayakan akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *citizenship performance* seperti perilaku *prosocial behavior*. Pemberdayaan misalnya dalam bentuk pelatihan, maupun kepuasan kerja dalam bentuk kompensasi dan perlakuan adil dari organisasi sangat penting untuk menghasilkan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi, seperti yang dikatakan Lam *and* Zhang (2003) bahwa adanya ekspektasi tidak tercapai terhadap karakteristik kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan perlakuan adil dikalangan para pegawai baru sangat berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Pada kenyataannya bagi seorang pegawai, pemberdayaan merupakan transfer kekuasaan dan kewenangan kepada seorang pegawai, seperti pemberian wewenang, kesempatan dan akses, kekuasaan khususnya dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan adanya wewenang, kesempatan dan akses menggunakan sumber-sumber daya organisasi, serta dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maka pegawai tersebut akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Artinya, seorang pegawai akan memandang suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya sebagai sesuatu yang menyenangkan.

Demikian pula dengan komitmen organisasi, bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan meningkatkan proses internalisasi dan pengidentifikasian diri dari seorang pegawai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini menurut Spreitzer *et al.* (1997) bahwa pemberdayaan anggota organisasi merupakan suatu mekanisme untuk menggerakkan individu dalam melakukan pekerjaan. Apabila pikiran seorang pegawai tidak terfokus pada pekerjaannya, atau apabila aktivitas

kerjanya bertentangan dengan sistem nilai yang dimiliki, maka pegawai tersebut tidak merasa diberdayakan. Sebaliknya, pemberdayaan anggota organisasi akan membuat seorang pegawai merasa bahwa pekerjaannya sangat berarti, sehingga pekerja tersebut akan mempunyai komitmen terhadap organisasi, mempunyai keterlibatan yang tinggi, mengeluarkan energinya untuk bekerja dan mau bekerja keras (Thomas and Velthouse, 1990).

Pemberdayaan anggota organisasi juga dapat memunculkan perilaku peran ekstra dari seorang pekerja sebagai *citizenship performance* seperti perilaku *prosocial behavior* dalam bentuk *role-prescribed customer service* dan *extra-role customer service* bagi organisasi yang mempekerjakannya. Seorang pekerja yang diberdayakan akan memiliki kebebasan untuk menentukan pilihan (*self-determination*) tentang bagaimana melakukan suatu pekerja. Kebebasan untuk menentukan pilihan dalam melaksanakan suatu pekerjaan memungkinkan pekerja tersebut untuk melakukan *prosocial behavior* atau *organizational citizenship behavior* dengan kerelaan melakukan sesuatu hal, seperti perilaku suka memberikan pertolongan dan membantu rekan kerja lainnya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan (Alotaibi, 2001), dan akhirnya memberikan kontribusi pada keefektivan organisasi melebihi tugas formalnya sekalipun tanpa kompensasi secara formal (Smith *et al.*, 1983).

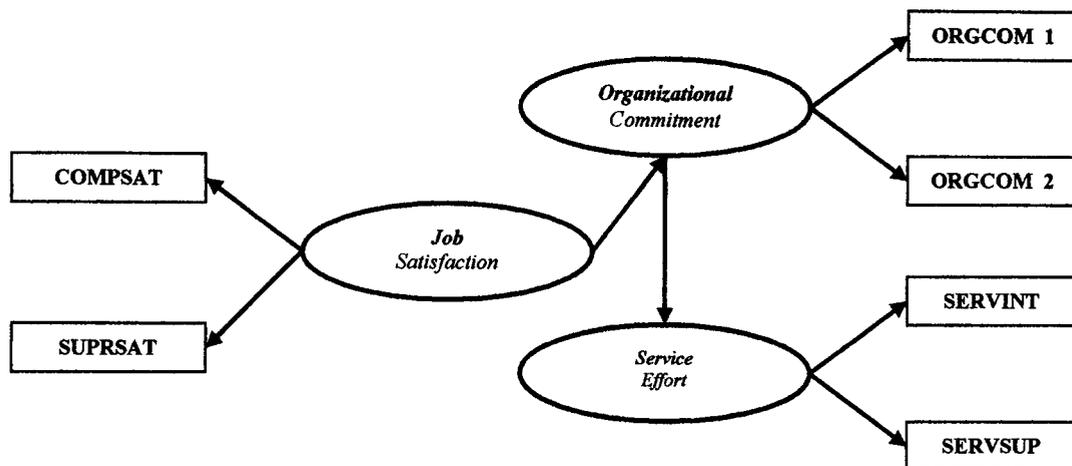
### 2.2.2 Studi Testa (2001)

Testa (2001) dengan judul "*Organizational commitment, job satisfaction, and effort in service environment*". Studinya bertujuan untuk membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan moderator yang paling baik antara kepuasan

kerja terhadap *service effort*, dibandingkan kepuasan kerja sebagai mediator antara komitmen organisasi terhadap *service effort*. Partisipan dalam studinya adalah *service employees* dari 24 *departements of a cruise line* dan *a food-service organization*. Mereka dipilih karena memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam berhubungan dengan konsumen, seperti bagian *reservations, sales, quest relations, dan operations*. Teknik analisis menggunakan multivariat statistik (*multivariate statistical process*), yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM).

Untuk pengukuran komitmen organisasi (*organizational commitment*) menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang diadaptasi dari model pengukuran yang dikembangkan oleh Mowday, Steers, and Porter (1979). Untuk pengukuran kepuasan kerja menggunakan *Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire* (CLJSQ) yang dikembangkan oleh Testa, Williams, and Pietrzak, 1998). Untuk pengukuran *service effort* menggunakan instrumen pengukuran yang dikembangkan Testa (2001), yang terdiri dari *Subscales On Service Intentions Scale* dan *Subscale On Service Support*.

Testa (2001) dalam studinya menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) dipengaruhi oleh kepuasan kerja (*job satisfaction*) seorang pegawai, antara lain kepuasan pada organisasi atau perusahaan yang mempekerjakannya (COMSAT - *satisfaction with company*) dan kepuasan atas sistem pengawasan yang diterapkan organisasinya (SUPRSAT - *satisfaction with supervisor*). Selain itu, dinyatakan pula bahwa komitmen organisasi akan memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap perilaku peran ekstra dalam bentuk *service effort*. Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.21 halaman 115 sebagai berikut:



**Gambar 2.21**  
**PATH MODEL OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL**  
**COMMITMENT, AND SERVICE EFFORT**

Sumber: Testa, M.R. 2001. *Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. The Journal of Psychology*, vol. 135(2), pp. 226-236. Academic Research Library.

Gambar 2.21 menunjukkan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai tercermin melalui kepuasan atas kompensasi yang diterimanya dari organisasi atau perusahaan yang mempekerjakannya. Kepuasan kerja seorang pegawai juga tercermin melalui kepuasan atas sistem pengawasan yang diterapkan organisasi. Jadi, bila seorang pegawai memiliki kepuasan kerja baik atas kompensasi yang diterimanya dari organisasi yang mempekerjakannya maupun sistem pengawasan yang diterapkan organisasi, maka kondisi ini akan meningkatkan komitmen organisasinya.

Kesimpulan yang dihasilkan Testa (2001) dalam studinya mendukung pendapat Nitisemito (1996:90-94) bahwa kompensasi harus dapat mengikat. Besarnya kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa sehingga mampu mengikat karyawan. Hal ini sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan

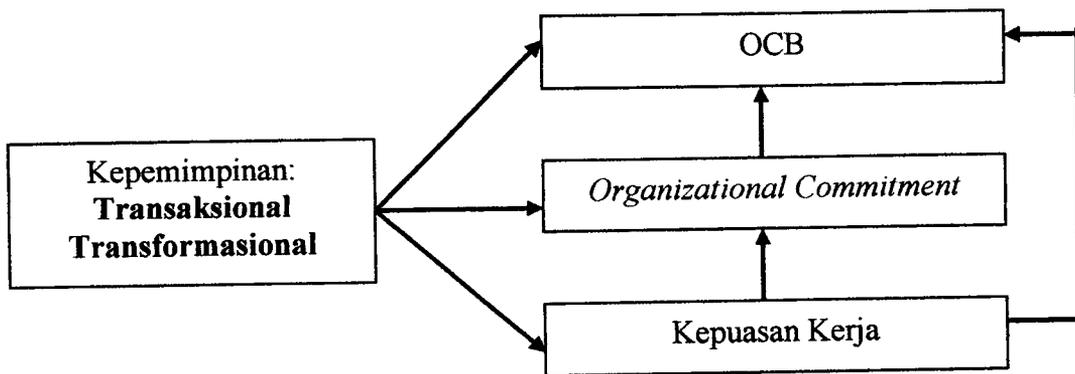
terlalu kecil bila dibandingkan dengan perusahaan lain pada umumnya, maka bila ada kesempatan menimbulkan kecenderungan pindahnya mereka ke perusahaan lain. Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa tingginya kompensasi yang diberikan kepada para karyawan dibandingkan dengan yang diberikan di tempat lain, akan menjadi rintangan yang menyulitkan para karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja dan memilih bekerja di tempat lain dengan konsekuensi menerima kompensasi yang lebih kecil dan kehilangan berbagai fasilitas lainnya yang diterima selama dia bekerja ditempatnya sekarang.

Testa (2001) dalam studinya, komitmen organisasi merupakan mediator antara kepuasan kerja yang diwakili kepuasan atas kompensasi dan kepuasan atas sistem pengawasan terhadap perilaku peran ekstra dalam hal ini *service effort* yang diwakili antara lain perilaku suka menolong dan perilaku melayani. Akhirnya, dengan adanya kepuasan kerja maupun komitmen organisasi yang dimiliki seorang pegawai akan berpengaruh pada perilaku-perilaku dari pegawai tersebut dalam melakukan pekerjaan, seperti usaha-usaha memberikan pelayanan yang maksimal (*service effort*) yang identik dengan perilaku peran ekstra seperti perilaku suka menolong dan perilaku melayani dari seorang pegawai terhadap pelanggan (internal maupun eksternal), rekan kerja, dan organisasinya.

### 2.2.3 Studi Utomo (2002)

Studi yang dilakukan Utomo (2002) dengan judul “Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap perilaku *citizenship* (OCB), kepuasan kerja dan komitmen organisasional: penelitian empiris pada Kabupaten Kebumen”, bertujuan untuk menguji implikasi dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan

komitmen organisasi, serta kemungkinannya, baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi sebagai variabel moderat antara gaya kepemimpinan terhadap perilaku ekstra peran (*citizenship*). Pengujian model didasarkan pada teknik analisis dengan menggunakan multivariat statistik (*multivariate statistical process*), yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) seperti pada Gambar 2.22 sebagai berikut:



**Gambar 2.22**  
**MODEL PENELITIAN:**  
**KEPEMIMPINAN, OCB, DAN PERILAKU ORGANIZASIONAL**

Sumber: Utomo, K.W. 2002. Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap perilaku *citizenship* (OCB), kepuasan kerja dan perilaku organisasional (Penelitian empiris pada Kabupaten Kebumen). *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, vol. 2, no. 2, hal. 34-52.

Gambar 2.22 menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan OCB baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan komitmen organisasi (*organizational commitment*). Untuk pengukuran perilaku peran ekstra (*citizenship*) menggunakan *The Organizational Citizenship Behavior Questionnaire* (OCBQ) yang dikembangkan Morrison (1994). Untuk pengukuran komitmen organisasi

menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan Mowday, Steers, and Porter (1979). Untuk pengukuran kepuasan kerja menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan Weiss *et al.* (1967). Untuk pengukuran kepemimpinan menggunakan *The Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan Bass dan Avolio (1990).

Responden sebagai sampel adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Pemerintah Kabupaten Kebumen dengan total sebanyak 119 untuk karyawan dan 40 untuk pimpinan. Dengan metode pengambilan sampel *Confinient Sampling*. Alasan pemilihan sampel adalah diberlakukannya Otonomi Daerah yang berarti para pegawai dituntut untuk tidak hanya bekerja sesuai imbalan, akan tetapi diharapkan melebihi yang seharusnya dilakukan.

Beberapa kesimpulan yang dihasilkan, antara lain membuktikan bahwa terdapat hubungan yang bersifat positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sebaliknya tidak ditemukan hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku *citizenship* (OCB), dan untuk komitmen organisasi memiliki hubungan yang bersifat positif dengan perilaku *citizenship* (OCB).

Utomo (2000) menjelaskan salah satu kesimpulan dalam studinya bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan komitmen organisasi dikarenakan ketika seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibanding mereka yang tidak puas terhadap organisasi.

Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan yang dirasakan seorang pegawai terhadap pekerjaannya (seperti kompensasi dan gaji yang adil dan wajar)

akan mengikatnya untuk tetap memiliki komitmen dengan organisasi yang mempekerjakannya sehingga tidak akan terpengaruh dengan berbagai tawaran dari luar organisasi.

Kesimpulan lain dalam studi Utomo (2000) bahwa tidak ditemukan hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku *citizenship* (OCB), dikarenakan OCB merupakan perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*) yang tidak didasari oleh sistem penghargaan formal, seperti gaji, kompensasi, dan insentif. Sebaliknya kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang terjadi dan dirasakan seorang pegawai yang disebabkan salah satunya *extrinsic satisfaction*. Dengan demikian, bagi seorang pegawai yang berperilaku peran ekstra tentunya tidak didasarkan pada *extrinsic satisfaction*, misalkan sistem penghargaan formal dari organisasi. Namun demikian menurut Tschannen-Moran (2003) walaupun *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak didasarkan pada perhitungan dan pengawasan sistem penghargaan organisasi, mereka memperlengkapi organisasi dengan melakukan berbagai upaya penyesuaian dan usaha-usaha inovatif sesuai yang diperlukan untuk keberadaan organisasi agar tetap *survive* dan berkembang dimasa mendatang.

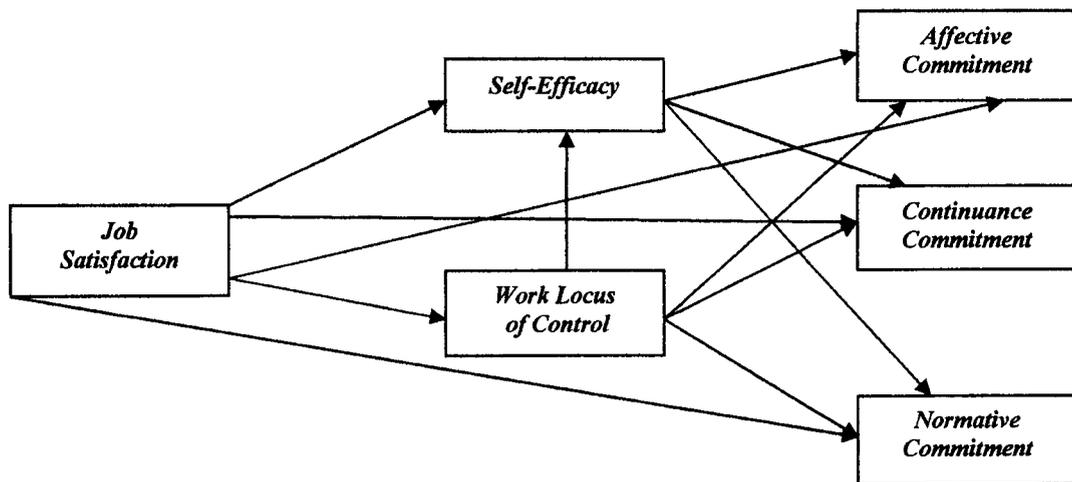
#### **2.2.4 Studi Brown III and Gaylor (2006)**

Studi yang dilakukan Brown III and Gaylor (2006) berjudul "*Organizational commitment in higher education*". Tujuan studinya untuk menguji model hubungan antara *self-efficacy* dan *work locus of control* terhadap *the three-component model of organizational commitment* (seperti: *affective*, *continuance*, dan *normative*).

Untuk pengukuran komitmen organisasi (*organizational commitment*) menggunakan *The Three Component Model Conceptualization of Organizational Commitment* yang dikembangkan oleh Allen and Meyer (1991). Untuk pengukuran *self-efficacy* menggunakan *The General Self-Efficacy Scale* yang dikembangkan Sherer *et al.* (1982). Untuk pengukuran *work locus of control* menggunakan *Work Locus of Control Scale* yang dikembangkan oleh Spector (1987:123). Untuk pengukuran *job satisfaction* menggunakan *Job Satisfaction Scale* yang dikembangkan Gregson (1991). Teknik analisis menggunakan multivariat statistik (*multivariate statistical process*), yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan Program AMOS version 4.0 (Arbuckle and Wotheke, 1995).

Brown III and Gaylor (2006) dalam studinya mengemukakan sebuah model yang menempatkan pemberdayaan anggota organisasi melalui *self-efficacy* dan *work locus of control* sebagai mediator antara *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*, yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Kesimpulan yang dihasilkan mendukung hasil-hasil studi sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) memiliki pengaruh signifikan terhadap ketiga komponen komitmen organisasi (*affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*) baik secara langsung maupun secara tidak langsung yaitu melalui pemberdayaan anggota organisasi yang diukur berdasarkan keyakinan akan kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan berhasil (*self-efficacy*) dan otonomi yang penuh saat melaksanakan suatu

pekerjaan (*work locus of control*). Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.23 sebagai berikut:



**Gambar 2.23**  
**MODEL JOB SATISFACTION AS ANTECEDENT TO**  
**ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Sumber: Brown III, U.J., Gaylor K.P. 2006. *Organizationan commitment in higher education. Paper: Organizational Behavior/Organizational Theory*. Jackson State University. e-mail: kpgaylor@jsums.edu.

Gambar 2.23 menunjukkan bahwa pegawai yang diberdayakan memiliki efikasi diri (*self-efficacy*) dan *work locus of control* yang secara langsung akan menentukan besar kecilnya komitmen organisasi yang dimilikinya, baik *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*. Selain itu, *self-efficacy* dan *work locus of control* juga akan memediasi hubungan antara kepuasan kerja seorang pegawai dengan organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Henkin and Marchiori (2003) pegawai yang diberdayakan akan merasa memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, cenderung lebih optimistik, terlibat dalam pekerjaannya, memiliki kepercayaan, dan rasa *self-efficacy* yang tinggi, serta mengapresiasi ketrampilan dan kemampuan mereka.

Menurut Thomas *and* Velthouse (1990) bahwa individu yang mempunyai *locus of control internal*, biasanya memiliki harapan *impact* yang lebih besar terhadap tugas-tugas tertentu. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *impact*, berarti percaya bahwa mereka mempunyai pengaruh terhadap unit kerja mereka, dan organisasi aspiratif terhadap ide-idenya (Speitzer *et al.*, 1997). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pemberdayaan (*empowerment*) seorang pegawai akan mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan (*work locus of control*) dan memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimilikinya (*self-efficacy*), dan akhirnya pegawai yang diberdayakan akan lebih bertanggung jawab terhadap hasil kinerjanya dan bertanggung jawab terhadap organisasi yang mempekerjakannya (*organizational commitment*). Salah satu bentuk tanggung jawab yang utama sebagai hasil yang diharapkan dari pemberdayaan adalah dalam bentuk *continuance commitment*.

# **BAB 3**

# **KERANGKA KONSEPTUAL**

# **DAN HIPOTESIS**

## BAB 3

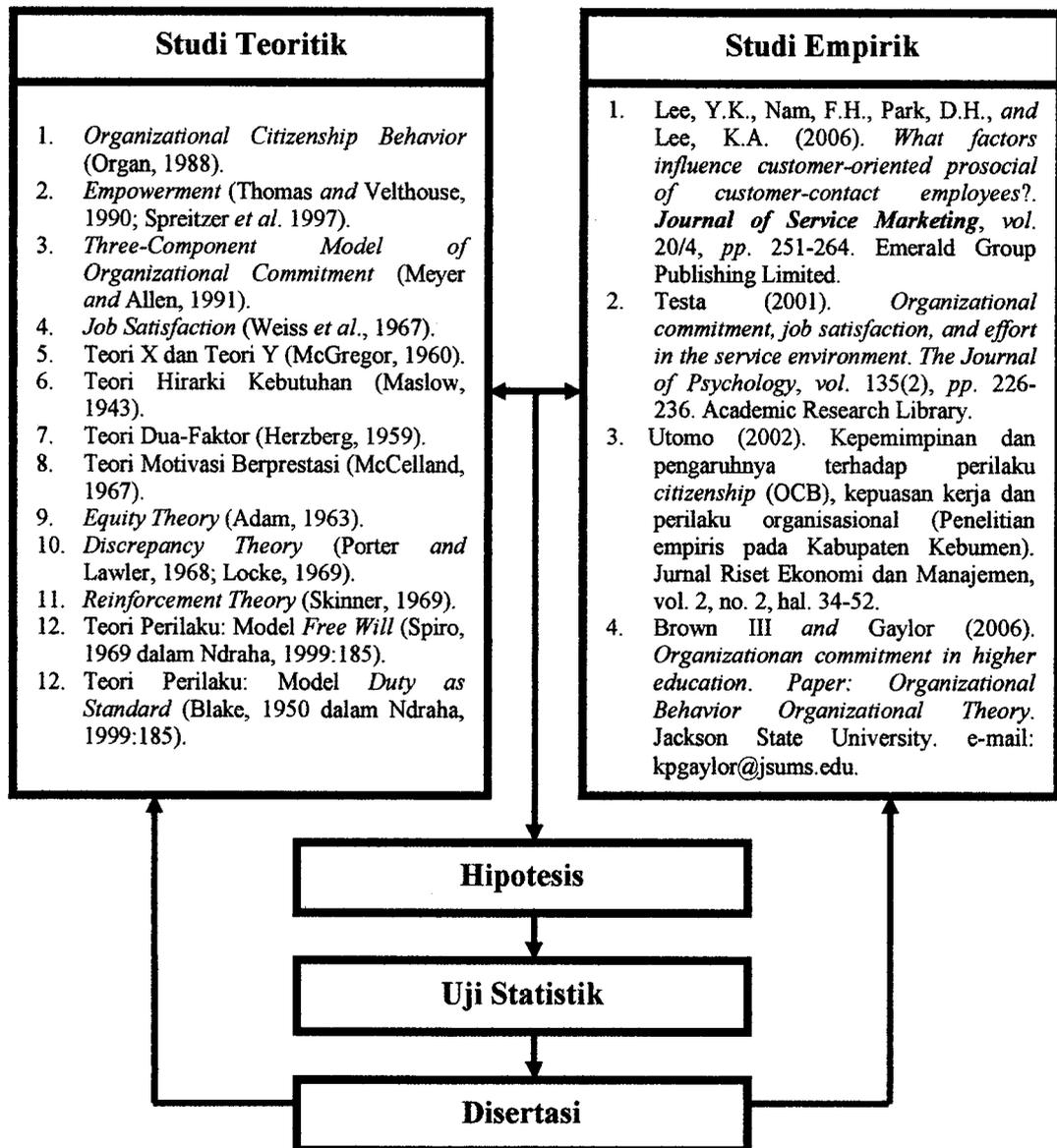
### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Dasar penyusunan kerangka konseptual adalah kerangka proses berpikir. Kerangka proses berpikir dimaksudkan untuk memberikan tuntunan berpikir deduktif dan tuntutan berpikir induktif. Analisis deduktif yaitu menganalisis permasalahan studi dari hal-hal yang bersifat umum kearah hal-hal yang bersifat khusus untuk memperjelas wawasan dalam melakukan analisis melalui teori dan konsep yang telah mapan, dan secara filsafat disebut dengan premis mayor. Analisis induktif yaitu menganalisis permasalahan studi dari hal-hal yang bersifat khusus kearah hal-hal yang bersifat umum untuk memperjelas wawasan dalam melakukan analisis melalui studi empirik yang sudah terbukti kebenarannya, dan secara filsafat disebut dengan premis minor.

Kajian teoritik dan kajian empirik dimaksudkan untuk menetapkan variabel. Dengan pendekatan deduktif dan induktif yang saling berhubungan, maka disusunlah hipotesis. Hipotesis merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah yang perlu dikaji kebenarannya melalui uji statistik - pada studi ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Berdasarkan pengujian hipotesis dihasilkan konsep disertasi secara menyeluruh dan diharapkan memberikan kontribusi secara teoritis, baik mendukung maupun menolak suatu teori yang telah ada dan/atau mengembangkan suatu teori yang belum ada, yang tentunya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu, khususnya Teori-Teori Perilaku Keorganisasional (*Organizational Behavior Theory*): Konsep Pemberdayaan Anggota Organisasi, Teori-Teori Kepuasan

Kerja, Konsep Komitmen Organisasi, dan Konsep *Organizational Citizenship Behavior* sebagai sebuah karya akademik disertasi. Secara empiris studi ini akan memberikan kontribusi untuk pengambilan keputusan-keputusan secara praktis dan memperkaya studi-studi sebelumnya, seperti studi dari Lee, Y.K., Nam, F.H., Park, D.H., and Lee, K.A. (2006), Testa (2001), Utomo (2002), Brown III and Gaylor (2006). Secara jelas dapat dilihat pada Gambar 3.1 sebagai berikut:



**Gambar 3.1**  
**KERANGKA PROSES BERPIKIR**

Sumber: Hasil Rancangan Peneliti, 2008.

Gambar 3.1 pada halaman 124 menunjukkan bahwa kerangka proses berpikir didasarkan pada studi teoritik dan studi empirik dengan tujuan untuk membentuk hipotesis atau jawaban sementara atas permasalahan yang ada. Berdasarkan pengujian statistik, akan menghasilkan kesimpulan-kesimpulan disertai, yaitu: 1. Menerima atau menolak hipotesis yang diajukan, 2. Kesimpulan-kesimpulan yang diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, maupun 3. Kontribusi dalam pengambilan keputusan secara praktis, serta 4. Kesimpulan secara integratif berdasarkan pengaruh antara variabel satu ke variabel lainnya.

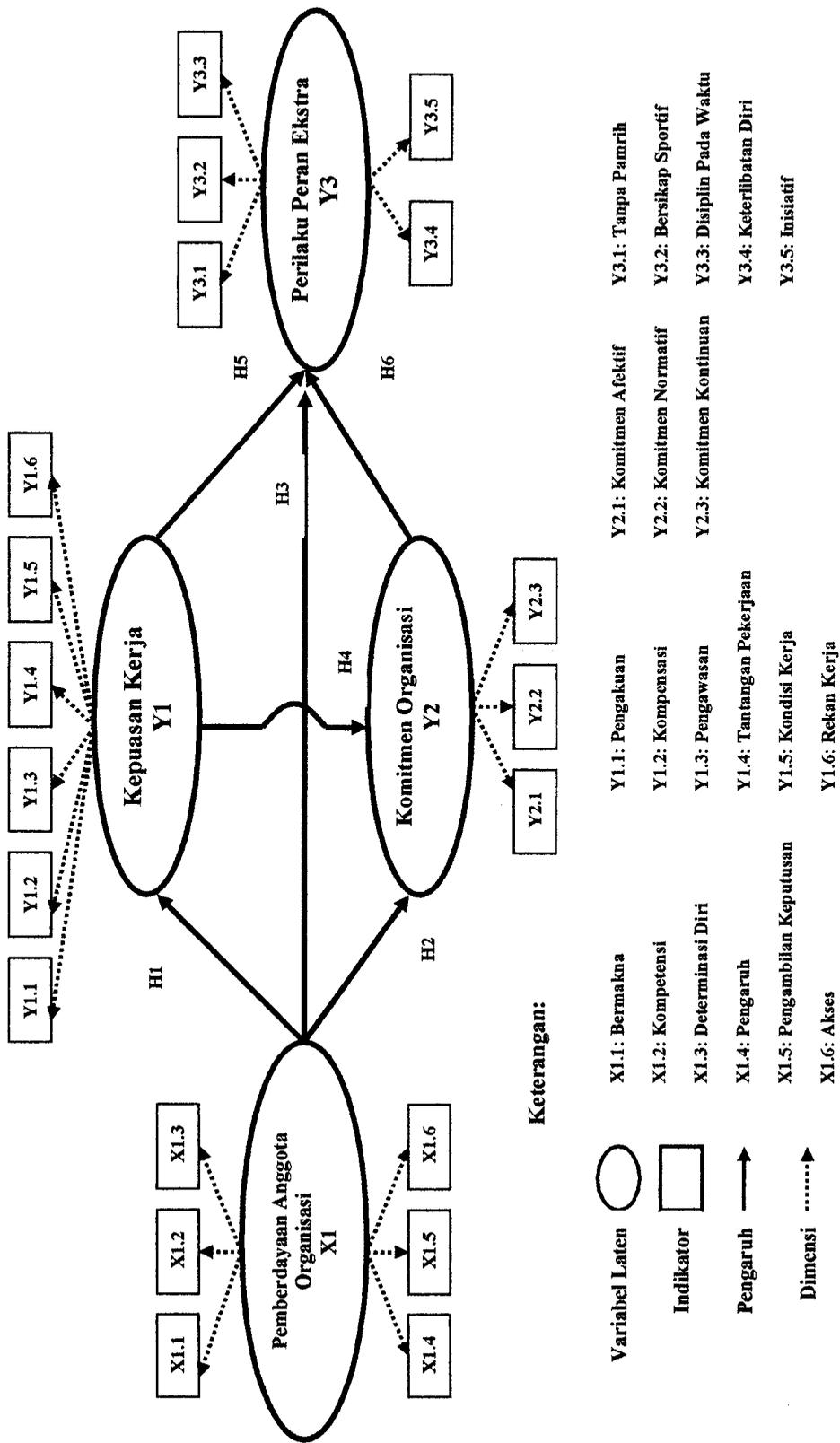
Setelah kerangka proses berpikir terbentuk, langkah selanjutnya adalah menyusun kerangka konseptual. Titik awal kerangka konseptual dari studi ini didasarkan pada pemikiran akan pentingnya suatu perilaku dari seorang guru di luar peran tugas yang seharusnya dilaksanakan. Perilaku di luar peran tugas dalam berbagai literatur diistilahkan sebagai *prosocial behavior*, *the extra-role behavior*, dan dalam studi ini diartikan *organizational citizenship behavior* atau perilaku peran ekstra. Agar supaya perilaku peran ekstra atau *the extra role behavior* ditunjukkan dengan baik, maka para guru harus diberdayakan.

Fokus utama pemberdayaan anggota organisasi (*organizational personnel empowerment*) adalah bagaimana menghilangkan keterbatasan pada diri para guru itu sendiri, dengan tujuan untuk menghapus hambatan-hambatan yang dapat muncul seperti kekakuan dari peraturan atau prosedur, maupun berbagai perintah yang dapat memperlambat reaksi para pegawai dan bahkan dapat merintangi aksi mereka untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi atau melakukan perannya dalam organisasi seperti halnya *organizational citizenship behaviour*.

Aspek lain yang juga penting untuk memunculkan perilaku peran ekstra adalah sikap-sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) akan menggambarkan sikap seorang pegawai akan pekerjaannya. Artinya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut. Bila organisasi memperhatikan kepuasan kerja para guru dengan baik, dan mereka merasa tercukupi tingkat kepuasannya, maka kondisi ini akan memunculkan perilaku positif terhadap organisasinya sebagai bentuk dari perilaku ekstra peran.

Demikian halnya pengaruh antara komitmen organisasi dengan perilaku peran ekstra. Anggota organisasi yang memiliki komitmen pada organisasi yang mempekerjakannya akan menentang kemalasan dan memiliki partisipasi dan keterlibatan yang tinggi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mereka akan memiliki ketekunan dan memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tambahan atau perilaku peran ekstra. Bila anggota organisasi terikat dengan organisasi sebagai bentuk loyalitasnya, maka mereka akan melaksanakan berbagai tugas yang diberikan kepadanya, termasuk dalam bentuk perilaku peran ekstra.

Selanjutnya, melalui pemberian kesempatan atau partisipasi dalam sebuah pekerjaan tertentu ataupun keikutsertaannya dalam pengambilan keputusan, maka hal ini merupakan salah satu bentuk kepuasan kerja yang bersifat intrinsik, dan pada saat bersamaan mereka akan merasa loyal atau berkomitmen pada organisasi yang mempekerjakan mereka. Jelasnya dapat dilihat pada Gambar 3.2 halaman 127 sebagai berikut:



Gambar 3.2  
KERANGKA KONSEPTUAL

Gambar 3.2 pada halaman 127 intinya menjelaskan pengaruh dari variabel satu ke variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat dari arah panah yang menunjukkan pengaruh dari variabel satu ke variabel lainnya. Setiap arah panah akan mewakili satu hipotesis. Gambar bulatan elips menunjukkan variabel (variabel laten) atau konstruk, sedangkan gambar kotak berbentuk bujursangkar menunjukkan indikator-indikator pengukur variabel. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam studi ini, yaitu: pemberdayaan anggota organisasi (X1), kepuasan kerja (Y1), komitmen organisasi (Y2), dan perilaku peran ekstra (Y3). Secara keseluruhan pengaruh antara variabel satu ke variabel lainnya, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1. Pemberdayaan anggota organisasi (X1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (X1), 2. Pemberdayaan anggota organisasi (X1) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y2), 3. Pemberdayaan anggota organisasi (X1) berpengaruh terhadap perilaku peran ekstra (Y3), 4. kepuasan kerja (Y1) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y2), 5. kepuasan kerja (Y1) berpengaruh terhadap perilaku peran ekstra (Y3), dan komitmen organisasi (Y2) berpengaruh terhadap perilaku peran ekstra (Y3).

Pengaruh antar variabel ini akan menjadi salah satu dasar untuk menyusun hipotesis sebagai jawaban sementara atas permasalahan yang diajukan dan membutuhkan pengujian berdasarkan statistika.

### **3.2 Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, kerangka proses berpikir, dan kerangka konseptual, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

1. Pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra.
4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra.
6. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra.

# **BAB 4**

# **METODE PENELITIAN**

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Rancangan Studi

Studi ini ditinjau dari jenisnya adalah studi eksplanatif, dan ditinjau dari pendekatan analisisnya diklasifikasikan ke dalam metode kuantitatif. Menurut Anzwar (1998:5) studi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Lebih lanjut, dikatakan bahwa pendekatan kuantitatif dilakukan pada studi inferensial (dalam rangka pengujian hipotesis) dan menyandarkan kesimpulan hasilnya pada suatu probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil (Anzwar, 1998:5). Bila ditinjau dari tingkat penjelasan (*level of explanation*), studi ini bersifat asosiatif. Menurut Sugiyono (2002:11) studi asosiatif merupakan studi yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih.

Paradigma yang melandasi studi ini berbentuk paradigma jalur, dengan teknik analisis statistik yang dinamakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Menurut Hair *et al.* (2002:67) dengan menggunakan SEM memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.

#### 4.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam studi ini adalah Guru Tetap Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado yang telah diangkat sebagai pegawai negeri sipil (PNS) minimal lima tahun.

Untuk teknik pengambilan sampel bersifat *proportional random sampling*. Teknik *proportional random sampling* memungkinkan pengambilan sampel pada

masing-masing sekolah dilakukan berdasarkan metode alokasi secara proporsional (Nazir, 1999:309). Menurut Hair *et al.* (2002:23) bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah minimal 100-200. Apabila ukuran sampel terlalu besar misalnya 400, maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of fit* yang baik (Ferdinand 2002:47), sehingga disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah 5-10 observasi untuk setiap estimasi parameter. Pada studi ini, besarnya sampel ditetapkan sebanyak 184 responden berdasarkan perhitungan untuk total sampel dari 20 indikator (observasi) di kali 7 (tujuh) sebanyak 140 dan ditambah 60 sampel tambahan. Dengan demikian total sampel sebanyak 200 responden, namun dikurangi dengan 16 sampel yang tidak kembali dan tidak lengkap pengisiannya, maka total responden untuk studi ini sebanyak 184 Guru. Untuk jelasnya matriks sebaran jumlah responden pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**MATRIKS SEBARAN SAMPEL GURU TETAP**  
**PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah		Guru Tetap	Sampel Minimal	Sampel Tambahan	Tidak Kembali	Total Sampel
SMA Negeri 1	Manado	86	22	5	3	24
SMA Negeri 2	Manado	51	13	7	0	20
SMA Negeri 3	Manado	61	16	5	1	20
SMA Negeri 4	Manado	52	14	7	1	20
SMA Negeri 5	Manado	42	11	5	1	15
SMA Negeri 6	Manado	33	9	6	0	15
SMA Negeri 7	Manado	55	15	5	0	20
SMA Negeri 8	Manado	49	13	5	8	10
SMA Negeri 9	Manado	77	20	5	0	25
SMA Negeri 10	Manado	25	7	10	2	15
Total		531	140	60	16	184

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

### 4.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam studi ini adalah data primer dan data sekunder, yang dilakukan berdasarkan metode pengumpulan data kuisisioner maupun data yang diperoleh secara resmi oleh instansi yang berkompeten. Dalam pelaksanaannya, data primer diperoleh dari guru tetap Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado, berdasarkan kuisisioner mengenai pemberdayaan anggota organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra. Data sekunder diperoleh dari Kantor Dinas Pendidikan Nasional Pemerintahan Kota Manado.

### 4.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam studi ini berdasarkan interview (wawancara) dan kuisisioner (angket). Penggunaan wawancara dimaksudkan untuk mendapatkan data awal dan juga bertujuan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendetail dalam hubungannya dengan subjek maupun objek pada studi ini. Dalam pelaksanaannya, dilakukan secara terstruktur (terbuka) maupun tidak terstruktur (tertutup) pada responden, baik para guru tetap, pimpinan unit sekolah maupun pimpinan pada instansi Kantor Dinas Pendidikan Kota Manado.

Penggunaan kuisisioner dimaksudkan untuk mendapatkan data primer dari responden yaitu guru tetap Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado, mengenai variabel-variabel yang akan diukur.

### 4.5 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Studi ini menggunakan variabel eksogen, variabel antara, dan variabel endogen. Variabel eksogen (*exogenous variable*), yaitu: pemberdayaan anggota organisasi yang diberi simbol (X1). Untuk variabel antara (*intervening variable*),

yaitu: kepuasan kerja yang diberi simbol (Y1), dan komitmen organisasi yang diberi simbol (Y2), dan sebagai variabel endogen (*endogenous variable*), yaitu perilaku peran ekstra yang diberi simbol (Y3).

#### 4.5.1 Pemberdayaan Anggota Organisasi

**Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1)** adalah keyakinan seorang guru yang merasa diberdayakan melalui peningkatan peran yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga seorang guru merasa bahwa pekerjaannya adalah bermakna, merasa memiliki kompetensi, kewenangan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kekuasaan dan akses terhadap pekerjaannya tersebut. Indikator-indikator untuk mengukur pemberdayaan, yaitu: bermakna, kompetensi, determinasi diri, pengaruh, pengambilan keputusan, dan akses. Untuk mengukur indikator-indikator ini menggunakan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Bermakna (X1.1) diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi didasarkan pada tujuan pekerjaan dan nilai-nilai yang dimiliki seorang guru sehingga menjadi penting bagi dirinya, dan membuat guru tersebut peduli terhadap apa yang mereka lakukan (Thomas *and* Velthouse, 1990; Spreitzer *et al.*, 1997; Appelbaum *et al.*, 1999). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Proses belajar mengajar sesuai tujuan pembelajaran.
2. Proses belajar mengajar sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang dimiliki.
3. Profesi guru memiliki makna penting.
4. Memiliki kepedulian terhadap profesi guru.

Kompetensi (X1.2) diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan meningkatkan keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Thomas *and* Velthouse, 1990; Spreitzer *et al.*, 1997; Appelbaum *et al.*, 1999). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Memiliki kompetensi yang dipersyaratkan.
2. Memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimiliki.
3. Keahlian yang dimiliki memberikan kepastian penyelesaian suatu pekerjaan.
4. Kompetensi yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.

Determinasi Diri (X1.3) diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan memberikan keleluasaan bagi seorang guru berdasarkan pada kewenangan dan otonomi yang diberikan kepadanya dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan (Thomas *and* Velthouse, 1990; Spreitzer *et al.*, 1997; Appelbaum *et al.*, 1999). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Memiliki otonomi untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
2. Dapat memutuskan sendiri bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. Memiliki kesempatan melaksanakan suatu pekerjaan.
4. Memiliki kesempatan menyelesaikan suatu pekerjaan.

Pengaruh (X1.4) diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan membuat seorang guru merasa memiliki pengaruh yang nyata dalam penyelesaian suatu pekerjaan (Thomas *and* Velthouse, 1990; Spreitzer *et al.*, 1997; Appelbaum *et al.*, 1999). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Memiliki pengaruh penting dalam keberhasilan proses belajar mengajar.
2. Memiliki pengaruh penting dalam proses belajar mengajar.

Pengambilan Keputusan (X1.5) diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan membuat seorang guru memiliki kesempatan untuk mengajukan ide-ide dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Sukesi dan Sugiyanto, 2000:5; Widaningrum, 1998:3; Riniwati, 2006). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Memiliki ide-ide untuk pengembangan organisasi.
2. Memiliki kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
3. Ide-ide yang dimiliki menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
4. Pengambilan keputusan melibatkan seluruh guru.

Akses (X1.6) diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan membuat seorang guru memiliki kesempatan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan menggunakan fasilitas yang tersedia (Sukesi dan Sugiyanto, 2000:5; Widaningrum, 1998:3; Riniwati, 2006). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Kesempatan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan.
2. Memiliki kesempatan menggunakan fasilitas belajar mengajar.

#### **4.5.2 Kepuasan Kerja**

**Kepuasan Kerja (Y1)** adalah gambaran sikap dari seorang guru terhadap pekerjaannya maupun balas jasa yang diterimanya dari organisasi yang mempekerjakannya. Indikator-indikator untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu: pengakuan, kompensasi, pengawasan, tantangan pekerjaan, kondisi kerja, dan rekan kerja. Untuk mengukur indikator-indikator ini menggunakan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Pengakuan (Y1.1) diartikan sebagai sesuatu yang diterima dan dirasakan seorang guru di saat sedang dan telah menyelesaikan pekerjaan, dalam bentuk non finansial seperti perhatian, penghargaan, dan pujian (Weiss *et al.*, 1967 dalam Kreitner *and* Kinicki, 2000:271). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Perhatian yang didapat saat melaksanakan suatu pekerjaan.
2. Penghargaan yang didapat saat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
3. Pujian yang didapat karena melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik.

Kompensasi (Y1.2) diartikan sebagai sesuatu yang diterima seorang guru dalam bentuk finansial secara langsung seperti gaji, tunjangan, dan insentif kerja, maupun dalam bentuk finansial secara tidak langsung untuk kesejahteraan pegawai, seperti asuransi yang sesuai dengan kebutuhannya (Weiss *et al.*, 1967 dalam Kreitner *and* Kinicki, 2000:271). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Kesesuaian antara pemberian gaji dengan pekerjaan.
2. Kesesuaian antara pemberian tunjangan dengan pekerjaan.
3. Kesesuaian antara pemberian insentif kerja dengan pekerjaan.
4. Kesesuaian antara pemberian asuransi dengan pekerjaan.
5. Kesesuaian antara keseluruhan finansial yang diterima dengan kebutuhan.

Pengawasan (Y1.3) diartikan sebagai bentuk pengawasan maupun penanganan untuk setiap permasalahan dan keluhan yang dihadapi seorang guru dalam melaksanakan pekerjaan (Weiss *et al.*, 1967 dalam Kreitner *and* Kinicki, 2000:271). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Bentuk pengawasan untuk setiap pekerjaan.
2. Bentuk penanganan dalam mengatasi setiap permasalahan.
3. Penanganan setiap keluhan yang disampaikan.

Tantangan Pekerjaan (Y1.4) adalah beban kerja yang sesuai dengan kemampuan seorang guru untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Robbins, 1996:181-182). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Keahlian yang dimiliki digunakan dengan tepat.
2. Pekerjaan yang menawarkan beragam tugas.
3. Pekerjaan yang ditawarkan menarik.

Kondisi Kerja (Y1.5) adalah menggambarkan kenyamanan yang dirasakan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaan (Robbins, 1996:181-182). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Sirkulasi udara yang baik.
2. Sinar cahaya yang tidak menyilaukan.
3. Tidak bising.
4. Fasilitas yang bersih.
5. Fasilitas yang lengkap.

Rekan Kerja (Y1.6) adalah dukungan dari rekan kerja yang diberikan kepada seorang guru saat melaksanakan pekerjaan (Robbins, 1996:181-182). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Rekan kerja yang penuh dengan keramahan.
2. Rekan kerja selalu memberikan bantuan dalam melaksanakan pekerjaan.

#### **4.5.3 Komitmen Organisasi**

**Komitmen Organisasi (Y2)** adalah komitmen seorang guru yang didasari suatu keinginan, kebutuhan, dan keharusan terhadap sekolah dan organisasinya tempat bekerja. Terdapat tiga indikator utama dari komitmen organisasi (Meyer

and Allen, 1991), yaitu: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan. Untuk mengukur indikator-indikator ini menggunakan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Komitmen Afektif (Y2.1) diartikan sebagai komitmen seorang guru yang didasari keinginannya karena adanya keterikatan secara emosional terhadap sekolah dan organisasinya. Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Memiliki kesesuaian dengan tujuan organisasi.
2. Mendapatkan perlakuan baik dari organisasi.
3. Merasa senang menghabiskan masa bakti pada sekolah saat ini.
4. Masalah di sekolah adalah masalah pribadi juga.
5. Memiliki ikatan emosional dengan pekerjaan.

Komitmen Normatif (Y2.2) diartikan sebagai komitmen seorang guru yang didasarkan pada loyalitas sebagai suatu kewajiban moral untuk tidak meninggalkan organisasi. Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Loyalitas sebagai kewajiban moral.
2. Memiliki tanggung jawab.
3. Perasaan bersalah bila meninggalkan organisasi tempat bekerja.

Komitmen Kontinuan (Y2.3) diartikan sebagai komitmen seorang guru yang didasari oleh suatu kebutuhan yang dikarenakan besarnya biaya kerugian yang akan ditanggung bila meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja.

Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Pertimbangan segala kerugian bila berhenti bekerja.
2. Menolak terhadap tawaran jenis pekerjaan lain ditempat lain.
3. Mendapatkan pekerjaan baru sulit.
4. Tidak memiliki pilhan untuk keluar.

#### 4.5.2.6 Variabel Perilaku Peran Ekstra

**Perilaku Peran Ekstra (Y3)** adalah perilaku baik dari seorang guru dalam bekerja yang dilakukan secara sukarela dan tidak terikat hanya pada bidang tugasnya, serta tidak menuntut imbalan dari organisasi. Indikator-indikator untuk mengukur perilaku peran ekstra, yaitu: suka menolong, bersikap positif, disiplin pada waktu, keterlibatan diri, dan inisiatif. Untuk mengukur indikator-indikator ini menggunakan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Tanpa Pamrih (Y3.1) adalah perilaku kerja seorang guru yang secara sukarela tanpa pamrih memberikan pertolongan kepada siswa maupun rekan guru yang memerlukannya untuk kepentingan bersama (Smith *et al.*, 1983; Organ, 1988; Moorman *and* Niehoff, 1993; Moorman *and* Blakely, 1995; Morrison, 1996). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Memberikan pertolongan pada rekan-rekan kerja.
2. Memberikan layanan bimbingan kepada siswa.
3. Membantu siswa yang mengalami kesulitan.
4. Mengutamakan kepentingan umum.

Bersikap Sportif (Y3.2) adalah perilaku kerja seorang guru yang sportif dalam melaksanakan tugas, dengan menghindari komplein dan keluhan-keluhan picik, serta tidak mencari-cari kesalahan teman atau organisasi (Smith *et al.*, 1983; Organ, 1988; Moorman *and* Niehoff, 1993; Morrison, 1996). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Menghindari komplein yang berlebihan, dan
2. Menghindari keluhan-keluhan yang tidak penting.
- 3 Tidak mencari-cari kesalahan.

Disiplin Pada Waktu (Y3.3) adalah perilaku kerja seorang guru yang mencerminkan kesungguhannya dalam melaksanakan pekerjaan yang ditunjukkan melalui kedisiplinannya terhadap waktu. (Smith *et al.*, 1983; Organ, 1988; Moorman *and* Niehoff, 1993; Morrison, 1996; Turnipseed, 2002). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Hadir tepat waktu.
2. Menggunakan waktu secara maksimal.
3. Dilaksanakan sesuai jadwal yang ditetapkan.
4. Memberikan pemberitahuan tambahan.
5. Menyiapkan waktu bila berhalangan.
6. Menyiapkan waktu setiap saat.
7. Menghindari ketidakhadiran.

Keterlibatan Diri (Y3.4) adalah perilaku kerja seorang guru yang melibatkan diri pada berbagai kegiatan organisasi maupun berbagai kegiatan di luar organisasi yang secara tidak langsung mengatasnamakan organisasi (Smith *et al.*, 1983; Organ, 1988; Moorman *and* Niehoff, 1993; Morrison, 1996). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Melibatkan diri pada pekerjaan-pekerjaan tambahan di luar bidang tugas yang ditetapkan secara bertanggung jawab.
2. Terlibat dalam setiap kegiatan di luar organisasi.
3. Terlibat dalam setiap kegiatan mengatasnamakan organisasi.

Inisiatif (Y3.5) adalah perilaku kerja seorang guru dalam melakukan pekerjaan dengan penuh inisiatif (Moorman *and* Blakely, 1995). Untuk item-item pengukurannya, yaitu:

1. Inisiatif memulaikan pekerjaan.
2. Inisiatif menyelesaikan pekerjaan.
3. Inisiatif menjelaskan.
4. Memotivasi rekan kerja.

#### **4.6 Pengujian Instrumen**

Pengujian intrumen pada studi ini dilakukan berdasarkan pengujian Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, dengan menggunakan Program *Statistical Program for Sosial Sciences (SPSS)* versi 14.

##### **4.6.1 Uji Validitas**

Uji Validitas yang dimaksudkan adalah uji validitas item-item pertanyaan atau uji instrumen penelitian. Dalam studi ini adalah uji validitas item, yaitu pengujian validitas terhadap item-item pengukurannya, dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir (Sugiyono, 2002:124). Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang akan diukur (Husein, 2002:103).

Adapun formulasi koefisien yang digunakan adalah *Product Moment Pearson*. Untuk mengetahui tingkat validitas item maka nilai  $r$  adalah lebih besar dari 0,3. Dengan demikian maka pertanyaan yang telah disusun untuk mengumpulkan data dianggap mempunyai validitas konstruk atau valid.

##### **4.6.2 Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Untuk menguji tingkat realibilitas instrumen dilakukan melalui Uji *Internal Concistency* dengan menggunakan

Koefisien Reliabilitas (*Alpha Cronbach*). Nilai Koefisien *Cronbach Alpha* dikatakan baik bila koefisien bernilai antara 0,6 sampai 1,0 (Husein, 2002:113). Reliabilitas yang kurang dari 0,6 dipertimbangkan kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik (Sekaran, 1992:91).

#### 4.7 Teknik Analisis SEM

Data yang diperoleh dari responden yaitu guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado melalui kuisisioner yang disebarakan, akan dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berdasarkan program AMOS 4.01 dan SPSS 12.0. Menurut Hair *et al.* (2002:70) bahwa dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik. Ferdinand (2002:60) mengemukakan bahwa SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan.

Model struktural pada *Structural Equation Modeling* memungkinkan untuk melakukan estimasi atas persamaan regresi yang berbeda tetapi terkait satu sama lain secara bersama-sama. Keterkaitan ini memungkinkan variabel tergantung pada satu hubungan berperan pula sebagai variabel bebas pada hubungan selanjutnya, atau variabel yang sama akan berpengaruh terhadap variabel tergantung yang berbeda secara berbeda pula (Hair *et al.*, 2002:68).

*Structural Equation Modeling* memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis multivariat lainnya. Pada SEM terdapat estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multiple dependence relationship*). SEM juga memungkinkan mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati

(*unobserved concept*) dalam hubungan yang ada dan memperhitungkan kesalahan pengukuran (*measurement error*).

#### 4.7.1 Langkah-Langkah Pembentukan Model SEM

Menurut Ferdinand (2002:61) *Structural Equation Modeling* pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran ditunjukkan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor atau variabel. Model struktural merupakan model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor atau variabel. Dalam studi ini meliputi, pemberdayaan anggota organisasi

Adapun langkah-langkah pembentukan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002:61):

1. Pengembangan model berbasis teori.
2. Pengembangan diagram jalur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram jalur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dikembangkan.
5. Menilai masalah identifikasi.
6. Evaluasi model dengan kriteria *goodness-of-fit*.
7. Interpretasi dan memodifikasi model.

##### 4.7.1.1 Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama dalam SEM adalah pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis (sebagaimana pada kerangka konseptual). SEM merupakan sebuah *confirmatory technique*, sebagai lawan dari *exploratory factor*

*analysis*. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah teori, baik teori baru maupun teori yang sudah dikembangkan (pembuktiannya dibutuhkan pengujian empirik). Karena itu, SEM tidak digunakan untuk membentuk teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang teorinya sudah ada.

#### **4.7.1.2 Pengembangan Diagram Jalur**

Langkah kedua adalah merancang atau menggambarkan model teoritis yang telah dibangun dalam sebuah diagram jalur (*path diagram*). Diagram jalur akan mempermudah dalam mempelajari hubungan-hubungan kausalitas (dalam bentuk persamaan) yang akan diuji. Pada diagram jalur terdiri dari kelompok konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen (*sources variables* atau *independent variables*) yaitu konstruk yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Sedangkan konstruk endogen yaitu konstruk yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk yang ada dalam model, yang terdiri dari konstruk endogen *intervening* dan konstruk endogen *dependent*.

#### **4.7.1.3 Konversi Diagram Jalur Dalam Persamaan**

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan sebagai diagram jalur, selanjutnya melakukan konversi spesifikasi model ke dalam persamaan.

#### **4.7.1.4 Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model**

Perbedaan antara SEM dan teknik multivariat lainnya adalah input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi. Fokus SEM bukan pada data individual tetapi pada pola hubungan. Besarnya sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan

interpretasi hasil SEM. Hair *et al.* (2002:92) menemukan bahwa besar sampel yang sesuai adalah antara 100-200, bila besar sampel lebih dari 400 maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of-fit* yang baik.

Pada studi ini teknik estimasi yang akan digunakan didasarkan pada Program AMOS (*Analysis of Moment Structural*) Versi 4.01, yaitu:

1. *Maximum Likelihood Estimation* (ML).
2. *Generalized Least Square Estimation* (GLS).
3. *Unweighted Least Square Estimation* (ULS).
4. *Scale Free Least Square Estimation* (SLS).
5. *Asymtotically Distribution-Free Estimation* (ADP).

#### **4.7.1.5 Menilai Masalah Identifikasi**

Masalah identifikasi pada prinsipnya merupakan ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala, sebagai berikut:

1. Standar error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya.
3. Munculnya angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang diperoleh (misalnya lebih dari 0,9).

#### **4.7.1.6 Evaluasi Model Dengan Kriteria *Goodness-of-Fit***

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah

mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi-asumsi sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui Uji Kesesuaian dan Uji Statistik maupun Uji Reliabilitas.

#### **4.7.1.6.1 Asumsi-Asumsi SEM**

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data adalah sebagai berikut:

##### **4.7.1.6.1.1 Normalitas dan Linearitas**

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Uji Normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat dengan beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji Linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada atau tidaknya linearitas.

##### **4.7.1.6.1.2 Outliers**

*Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. *Outliers* dapat muncul dalam empat kategori, yaitu:

1. *Outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam melakukan koding data.

2. *Outliers* muncul karena keadaan yang benar-benar khusus memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini.
3. *Outliers* muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
4. *Outliers* muncul dalam rentang nilai yang ada, tetapi bila dikombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Inilah yang disebut dengan *multivariate outliers*.

#### 4.7.1.6.1.3 Multikolineritas dan Singularitas

Multikolineritas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolineritas atau singularitas.

#### 4.7.1.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau memenuhi hipotesis mengenai model. Untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan, umumnya digunakan beberapa jenis *fit index* (Hair *et al.*, 2000:112). Peneliti diharapkan melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *fit index* untuk mengukur kebenaran model yang dirancang.

##### 4.7.1.6.2.1 *Chi-Square* Statistik ( $X^2$ )

Alat ukur paling fundamental untuk mengukur *overall fit model* adalah *Likelihood Ratio Chi-Square*, yang bersifat sangat sensitif terhadap besarnya

sampel yang digunakan. Karena itu bila jumlah sampel cukup besar (lebih dari 200 sample), maka alat uji statistik *Chi-Square* harus didampingi oleh alat uji lainnya. Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila *Chi-Square* ( $X^2$ ) rendah. Semakin rendah  $X^2$  menunjukkan model semakin baik pula ( $X^2=0$ ), berarti tidak ada perbedaan  $H_0$  diterima dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p>0,05$  atau  $p>0,10$ .

#### **4.7.1.6.2.2 *The Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)***

RMSEA adalah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *Chi-Square Statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan goodness-of-fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA  $\leq 0,08$  merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model berdasarkan *degrees of freedom*.

#### **4.7.1.6.2.3 *Goodness of Fit-Index (GFI)***

Indeks kesesuaian (*Fit Index*) akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI merupakan sebuah ukuran no-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai indeks yang tinggi menunjukkan *better fit*. GFI diharapkan adalah sebesar  $\geq 0,90$ .

#### **4.7.1.6.2.4 *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)***

Tanaka and Huba yang dikutip Ferdinand (2002:42) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari  $R^2$  dalam Analisis Regresi Berganda. *Fit index* ini dapat disesuaikan terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle and Wotheke, 1999:34). Tingkat penerimaan yang

direkomendasikan adalah sebesar  $\geq 0,90$ . CFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah kovarians sampel. Nilai 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*), sedangkan nilai antara 0,90-0,95 menunjukkan tingkat kecukupan (*adequate fit*).

#### **4.7.1.6.2.5 *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN) dibagi Degree of Freedom (DF)***

CMIN/DF umumnya dilaporkan para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fit sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah *Chi-Square Statistic* ( $X^2$ ) dibagi DF sehingga disebut  $X^2_{\text{relatif}}$ . Nilai  $X^2_{\text{relatif}} < 2,0$  atau bahkan 3,0 merupakan indikasi dari *acceptable fit* antara model dengan data (Arbuckle and Wotheke, 1999:42).

#### **4.7.1.6.2.6 *Tucker Lewis Index (TLI)***

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Ferdinand, 2002:125). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle and Wotheke, 1999:42).

#### **4.7.1.6.2.7 *Comparative Fit Index (CFI)***

Besaran CFI pada rentang nilai 0-1. Semakin mendekati nilai 1, mengindikasikan tingkat kesesuaian paling tinggi (*a very good fit*). Nilai yang direkomendasikan CFI  $\geq 0,95$ . Singkatnya, ringkasan indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**GOODNESS OF FIT INDEX DAN CUT-Of VALUE**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>
$X^2$ (Chi Square)	$p > 0,05$ ; $p > 0,10$
<i>Significance of Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,09$
AGFI	$\geq 0,09$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Dikutip dari Hair *et al.* (2002); Arbuckle *and* Wotheke (1999).

#### 4.7.1.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Dalam konteks SEM, residual yang dimaksud bukanlah residual dari skor seperti pada pemodelan multivariat lainnya, tetapi merupakan residual dari kovarians. Distribusi frekuensi dari residual yang tidak simetris merupakan signal atas sebuah model yang kurang baik (*a poorly fitting model*) dan menunjukkan bahwa dalam proses estimasi, model telah mengestimasi beberapa kovarian secara memuaskan tetapi kovarian yang lain kurang begitu baik diestimasi.

# **BAB 5**

# **ANALISIS DATA DAN**

# **HASIL**

## BAB 5

### ANALISIS DATA DAN HASIL

#### 5.1 Analisis Data

##### 5.1.1 Profil Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado

Berdasarkan laporan resmi yang diterbitkan oleh Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado mengenai karakteristik guru tetap dan perangkat sekolah lainnya pada Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado, secara singkat diuraikan secara berturut-turut di bawah ini.

##### 5.1.1.1 Karakteristik Guru Tetap Menurut Tingkat Umur Pada Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado

Karakteristik guru tetap menurut tingkat umur pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut:

**Tabel 5.1**  
**JUMLAH GURU TETAP MENURUT TINGKAT UMUR PADA**  
**SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah	Jumlah	Umur			
		≤29	30-39	40-49	50-60
SMA Negeri 1	86	2	15	39	30
SMA Negeri 2	51	-	12	27	12
SMA Negeri 3	61	3	37	18	3
SMA Negeri 4	52	-	19	24	9
SMA Negeri 5	42	-	10	29	3
SMA Negeri 6	33	-	4	23	6
SMA Negeri 7	55	-	21	16	18
SMA Negeri 8	49	2	10	32	5
SMA Negeri 9	77	-	34	33	10
SMA Negeri 10	25	-	19	4	2
<b>Jumlah</b>	<b>531</b>	<b>7</b>	<b>181</b>	<b>245</b>	<b>98</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>1,32</b>	<b>34,08</b>	<b>46,15</b>	<b>18,45</b>

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.1 pada halaman 151 menunjukkan komposisi guru tetap menurut tingkat umur pada masing-masing sekolah menunjukkan sebagian besar berada pada kisaran umur 40 sampai 49 Tahun sebesar 46,15% dan kisaran umur 30 sampai 39 Tahun sebesar 34,08%. Sisanya tersebar pada kisaran umur 50 sampai 59 Tahun sebesar 18,45%, dan kisaran 29 Tahun ke bawah sebesar 1,32%.

Komposisi penyebaran umur demikian sangat normal atau ideal, seperti berbentuk sebuah granat (kurva normal); membesar pada bagian tengah atau kisaran umur 30 sampai 50 Tahun, dan mengecil pada kedua sisi (atas dan bawah). Sampai 10 Tahun kedepan komposisi ini masih sangat baik, permasalahan sedikitnya hanya terletak pada proses regenerasi atau pada penerimaan tenaga pengajar baru atau sangat kurang yang menyebabkan umur di bawah 29 Tahun sangat sedikit.

#### 5.1.1.2 Karakteristik Guru Tetap Menurut Jenis Kelamin Pada Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado

Karakteristik guru tetap menurut jenis kelamin pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 5.2 sebagai berikut:

**Tabel 5.2**  
**JUMLAH GURU TETAP MENURUT JENIS KELAMIN PADA**  
**SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah	Jumlah	Jenis Kelamin	
		L	P
SMA Negeri 1	86	39	47
SMA Negeri 2	51	17	34
SMA Negeri 3	61	14	47
SMA Negeri 4	52	18	34
SMA Negeri 5	42	23	28
SMA Negeri 6	33	7	26
SMA Negeri 7	55	23	32
SMA Negeri 8	49	15	34
SMA Negeri 9	77	23	54
SMA Negeri 10	25	7	18
<b>Jumlah</b>	<b>531</b>	<b>186</b>	<b>345</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>65</b>

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.2 pada halaman 152 menunjukkan komposisi guru tetap menurut jenis kelamin pada masing-masing sekolah menunjukkan sebagian besar adalah wanita sebesar 65%, sedangkan jenis kelamin pria sebesar 35%. Komposisi jenis kelamin demikian memperlihatkan adanya peran serta kaum wanita dalam pembangunan khususnya dunia pendidikan di Kota Manado.

### 5.1.1.3 Karakteristik Guru Tetap Menurut Tingkat Pendidikan Pada Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado

Karakteristik guru tetap menurut tingkat pendidikan pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 5.3 sebagai berikut:

**Tabel 5.3**  
**JUMLAH GURU TETAP MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN PADA**  
**SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah	Jumlah	Tingkat Pendidikan		
		Diploma	Sarjana	Magister
SMA Negeri 1	86	14	65	-
SMA Negeri 2	51	6	45	-
SMA Negeri 3	61	10	50	1
SMA Negeri 4	52	8	44	-
SMA Negeri 5	42	9	33	-
SMA Negeri 6	33	1	32	-
SMA Negeri 7	55	1	53	1
SMA Negeri 8	49	4	43	2
SMA Negeri 9	77	3	72	2
SMA Negeri 10	25	5	20	-
<b>Jumlah</b>	<b>531</b>	<b>61</b>	<b>464</b>	<b>6</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>11,49</b>	<b>87,38</b>	<b>1,13</b>

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.3 menunjukkan komposisi guru tetap menurut tingkat pendidikan pada masing-masing sekolah menunjukkan sebagian besar berijazah sarjana (S1) sebesar 87,38%. Sisanya berijazah diploma kejuruan dan magister masing-masing sebesar 11,49% dan 1%.

Komposisi tingkat pendidikan demikian memperlihatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki para Guru Tetap SMA Negeri di Kota Manado sangat baik. Namun demikian, upaya peningkatan jenjang pendidikan khususnya program magister sebaiknya ditingkatkan.

#### 5.1.1.4 Karakteristik Guru Tetap Menurut Golongan Pangkat Pada Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado

Karakteristik guru tetap menurut golongan pangkat pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 5.4 sebagai berikut:

**Tabel 5.4**  
**JUMLAH GURU TETAP MENURUT GOLONGAN PANGKAT PADA**  
**SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah	Jumlah	Golongan	
		III	IV
SMA Negeri 1	86	34	52
SMA Negeri 2	51	26	25
SMA Negeri 3	61	39	22
SMA Negeri 4	52	32	20
SMA Negeri 5	42	23	19
SMA Negeri 6	33	13	20
SMA Negeri 7	55	31	24
SMA Negeri 8	49	20	29
SMA Negeri 9	77	44	33
SMA Negeri 10	25	22	3
<b>Jumlah</b>	<b>531</b>	<b>284</b>	<b>247</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>53,48</b>	<b>46,52</b>

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.4 menunjukkan komposisi guru tetap menurut golongan pangkat pada masing-masing sekolah menunjukkan untuk golongan III sebesar 54% dan golongan IV sebesar 46%. Komposisi golongan pangkat demikian memperlihatkan secara keseluruhan para Guru Tetap SMA Negeri di Kota Manado bergolongan III dan IV. Kondisi ini seharusnya mencerminkan keseimbangan kinerja yang diberikan dan balas jasa yang diterima para guru.

### 5.1.1.5 Karakteristik Guru Tetap Menurut Masa Kerja Pada Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado

Karakteristik guru tetap menurut masa kerja pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 5.5 sebagai berikut:

**Tabel 5.5**  
**JUMLAH GURU TETAP MENURUT MASA MASA KERJA PADA**  
**SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah	Jumlah	Masa Kerja (Dalam Tahun)				
		≤9	10-14	15-19	20-24	≥25
SMA Negeri 1	86	19	16	20	13	18
SMA Negeri 2	51	7	8	14	19	7
SMA Negeri 3	61	21	9	16	10	9
SMA Negeri 4	52	6	15	16	8	11
SMA Negeri 5	42	3	7	15	14	7
SMA Negeri 6	33	-	10	14	5	8
SMA Negeri 7	55	20	19	9	4	7
SMA Negeri 8	49	9	11	20	5	8
SMA Negeri 9	77	19	15	24	14	7
SMA Negeri 10	25	9	7	7	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>531</b>	<b>113</b>	<b>117</b>	<b>155</b>	<b>62</b>	<b>84</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>21,28</b>	<b>22,03</b>	<b>29,19</b>	<b>11,67</b>	<b>15,83</b>

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.5 menunjukkan komposisi guru tetap menurut masa kerja pada masing-masing sekolah menunjukkan sebagian besar berada pada kisaran 15 sampai 19 tahun masa kerja sebesar 29,19%. Kisaran 10 sampai 14 tahun masa kerja sebesar 22,03% dan kisaran masa kerja di bawah 9 tahun sebesar 21,28%. Masa kerja 25 tahun ke atas sebesar 15,83% dan kisaran 25 tahun ke atas sebesar 15,83% serta kisaran 20 sampai 24 Tahun sebesar 11,67%.

Komposisi masa kerja demikian sebagian besar atau kurang lebih 52% dari total guru tetap di Kota Manado berada dalam masa kerja produktif dan berpengalaman dengan masa kerja berkisar 10 sampai 25 tahun pengabdian.

### 5.1.1.6 Karakteristik Guru Tetap Menurut Rumpun/Mata Pelajaran Pada Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado

Karakteristik guru tetap menurut rumpun/mata pelajaran pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 5.6 sebagai berikut:

**Tabel 5.6**  
**JUMLAH GURU TETAP MENURUT RUMPUN/MATA PELAJARAN**  
**PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah	Jumlah	Rumpun/Mata Pelajaran					
		IPA	IPS	Bhs/ Sjrh	Mate	Agama/ Jasmani/ BP	Seni, Lokal, dll
SMA Negeri 1	86	20	8	21	6	15	5
SMA Negeri 2	51	12	10	11	5	10	2
SMA Negeri 3	61	10	13	11	7	9	1
SMA Negeri 4	52	10	10	9	5	9	5
SMA Negeri 5	42	7	10	8	5	8	2
SMA Negeri 6	33	6	8	6	3	7	1
SMA Negeri 7	55	7	10	11	7	9	4
SMA Negeri 8	49	9	8	15	4	3	5
SMA Negeri 9	77	14	11	19	6	14	8
SMA Negeri 10	25	5	6	5	2	5	
<b>Jumlah</b>	<b>531</b>	<b>100</b>	<b>94</b>	<b>56</b>	<b>50</b>	<b>99</b>	<b>33</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>18,83</b>	<b>17,70</b>	<b>10,55</b>	<b>9,42</b>	<b>18,64</b>	<b>6,22</b>

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.6 menunjukkan komposisi guru tetap menurut rumpun/mata pelajaran pada masing-masing sekolah menunjukkan sebagian besar terkonsentrasi pada mata pelajaran jurusan (rumpun) tertentu. Rumpun/Mata Pelajaran IPA sebesar 18,83% dan Rumpun/Mata Pelajaran IPS sebesar 17,70%. Selanjutnya Rumpun/Mata Pelajaran Bahasa dan Sejarah sebesar 10,55% serta matematika dan Agama/Jasmani/BP masing masing sebesar 9,42% dan 18,64%. Sedangkan untuk mata pelajaran umum Seni/Muatan Lokal 6,22%.

Komposisi distribusi rumpun/mata pelajaran demikian memperlihatkan penyebaran yang tidak merata. Hal ini mengindikasikan kondisi yang tidak baik. Implikasinya, akan terlihat pada ketidaksesuaian antara mata pelajaran yang

diajarkan dengan penguasaan ilmu yang dimiliki para guru. Masalah berikutnya, terletak pada keterbatasan siswa dalam menentukan pilihan jurusan yang diminati, di samping jaminan kualitas (*quality insurance*) pengajaran yang diterima siswa. Pada akhirnya tidak akan mendukung sistem pengajaran berbasis kompetensi. Sebagai salah satu upaya kedepan adalah mengkaji dan mendata kembali, serta merelokasi sejumlah guru untuk ditempatkan pada sekolah yang mengalami kekurangan, dan membuka penerimaan tenaga pengajar yang baru, baik sebagai guru tetap, guru bantu ataupun guru tidak tetap, maupun sebagai tenaga honorer.

#### 5.1.1.7 Karakteristik Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado Menurut Ketersediaan Fasilitas Laboratorium

Ketersediaan fasilitas laboratorium pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 5.7 sebagai berikut:

**Tabel 5.7**  
**KETERSEDIAAN FASILITAS LABORATORIUM PADA**  
**SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah	Jumlah Siswa	Fasilitas Laboratorium					
		Biologi	Kimia	Fisika	Bahasa	IPS	Komputer
SMA Negeri 1	1.564	2	2	2	1	-	1
SMA Negeri 2	981	-	-	-	1	-	1
SMA Negeri 3	978	1	-	1	-	-	-
SMA Negeri 4	642	1	-	1	-	-	-
SMA Negeri 5	283	1	-	1	-	-	-
SMA Negeri 6	290	1	-	-	-	-	-
SMA Negeri 7	1.147	1	-	-	1	1	-
SMA Negeri 8	541	-	-	1	-	-	-
SMA Negeri 9	1.160	1	-	-	2	-	1
SMA Negeri 10	205	-	-	-	-	-	1
<b>Jumlah</b>	<b>7.791</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.7 menunjukkan ketersediaan fasilitas laboratorium pada masing-masing sekolah menunjukkan sebagian besar tidak tersedia atau ketersediaannya tidak secara lengkap. Artinya, kegiatan belajar mengajar terlalu bersifat teoritis, tanpa mengamati secara langsung.

Kondisi demikian sangat tidak menunjang kegiatan belajar mengajar sebagaimana mestinya. Pada akhirnya *outcomes* yang diharapkan dari dunia pendidikan untuk anak didik tidak tercapai. Sebagai salah satu upaya dalam mengatasi permasalahan ini adalah mencari sumber-sumber pemasukan selain dana bantuan pemerintah (pusat/daerah), seperti masyarakat orang tua siswa, donatur organisasi penyandang dana, maupun alumni lulusan dan pengguna lulusan mengingat pendidikan adalah tanggung jawab bersama; tanggung jawab semua anak bangsa tanpa terkecuali.

#### 5.1.1.8 Karakteristik Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado Menurut Ketersediaan Ruangan Kelas Dan Penunjang

Ketersediaan ruangan kelas dan ruangan penunjang kegiatan belajar pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 5.8 sebagai berikut:

**Tabel 5.8**  
**KETERSEDIAAN FASILITAS RUANGAN KELAS DAN PENUNJANG**  
**PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah	Jumlah Siswa	Fasilitas Ruang Kelas dan Penunjang Kegiatan Belajar					
		Perpus	Praktek	UKS	Serba Guna	Lap. Raga (M2)	Kelas
SMA Negeri 1	1.564	1	-	1	1	560	34
SMA Negeri 2	981	1	-	1	1	612	21
SMA Negeri 3	978	1	-	-	2	959	23
SMA Negeri 4	642	1	1	-	1	699	19
SMA Negeri 5	283	1	1	1	1	680	29
SMA Negeri 6	290	1	-	1	-	364	13
SMA Negeri 7	1.147	1	-	-	-	200	27
SMA Negeri 8	541	1	-	1	1	480	10
SMA Negeri 9	1.160	2	-	1	2	1.488	30
SMA Negeri 10	205	1	1	-	-	600	6
<b>Jumlah</b>	<b>7.791</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>6642</b>	<b>212</b>

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.8 menunjukkan ketersediaan ruang kelas dan ruang penunjang kegiatan belajar pada masing-masing sekolah menunjukkan secara keseluruhan khususnya untuk ruang belajar, dan perpustakaan, termasuk lapangan olahraga

telah terpenuhi. Namun, tidak untuk ruang praktikum, UKS, dan serba guna sebagian besar tidak tersedia atau ketersediaannya tidak secara lengkap.

Kondisi demikian akan menambah permasalahan dan harus segera diatasi seperti halnya penanganan pada penyediaan fasilitas laboratorium. Namun demikian, dalam jangka pendek yang dapat dilakukan adalah upaya memaksimalkan ketersediaan ruangan dengan membuka kelas pagi dan sore hari; sejauh rasio jumlah ruangan kelas terhadap jumlah siswa memadai, sehingga kelebihan ruangan dapat dimanfaatkan untuk kegiatan penunjang lainnya.

#### 5.1.1.9 Karakteristik Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado Menurut Rasio Jumlah Siswa Terhadap Ruang Kelas

Rasio jumlah siswa terhadap jumlah ruang kelas tersedia pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 5.9 sebagai berikut:

**Tabel 5.9**  
**RASIO JUMLAH SISWA TERHADAP JUMLAH RUANGAN KELAS PADA**  
**SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah	Rasio Jumlah Siswa Terhadap Jumlah Kelas		
	Kelas	Siswa	Rasio
SMA Negeri 1	34	1.564	1:46
SMA Negeri 2	21	981	1:47
SMA Negeri 3	23	978	1:43
SMA Negeri 4	19	642	1:34
SMA Negeri 5	29	283	1:10
SMA Negeri 6	13	290	1:22
SMA Negeri 7	27	1.147	1:42
SMA Negeri 8	10	541	1:54
SMA Negeri 9	30	1.160	1:39
SMA Negeri 10	6	205	1:34
<b>Jumlah</b>	<b>212</b>	<b>7.791</b>	<b>1:37</b>

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.9 menunjukkan rasio jumlah siswa terhadap jumlah ruangan kelas tersedia pada masing-masing sekolah menunjukkan secara keseluruhan sangat baik dengan rasio rata-rata 1:37. Dengan ketersediaan ruangan kelas yang sangat

mencukupi, diharapkan upaya pemeliharaan dan perawatan dijalankan dengan baik, alokasi pendanaan dapat dialihkan untuk kebutuhan pendidikan lainnya.

#### 5.1.1.10 Karakteristik Sepuluh Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado Menurut Ketersediaan Guru Tidak Tetap dan Staff Administrasi

Ketersediaan guru tidak tetap dan staff administrasi pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada Tabel 5.10 sebagai berikut:

**Tabel 5.10**  
**KETERSEDIAAN GURU TIDAK TETAP DAN STAFF ADMINISTRASI**  
**PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

Sekolah	Jumlah	
	Guru Tidak Tetap	Staff Administrasi
SMA Negeri 1	20	14
SMA Negeri 2	-	16
SMA Negeri 3	9	20
SMA Negeri 4	5	15
SMA Negeri 5	-	15
SMA Negeri 6	-	12
SMA Negeri 7	7	12
SMA Negeri 8	6	10
SMA Negeri 9	13	22
SMA Negeri 10	2	6

Sumber: Dinas Pendidikan Nasional Kota Manado, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.10 menunjukkan ketersediaan guru tidak tetap dan staff administrasi pada masing-masing sekolah menunjukkan secara keseluruhan khususnya untuk staff administrasi telah terpenuhi secara merata. Namun demikian, khusus untuk guru tidak tetap masih membutuhkan penyebaran yang lebih merata pada sekolah-sekolah tertentu.

Dengan kehadiran guru tidak tetap dan tersediaanya staf administrasi yang memadai, diharapkan setidaknya dapat membantu kelancaran proses belajar

mengajar sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu, sangat diperlukan kerja sama yang baik dari semua perangkat sekolah yang ada. Secara teknis pelaksanaan perlu diperhatikan bahwa guru tidak tetap sebagai guru pengganti adalah mereka yang memiliki kompetensi tertentu yang dipersyaratkan dan sesuai dengan bidang mata pelajaran yang diperlukan. Bagi para staf administrasi adalah mereka yang memiliki kemampuan dalam bidang-bidang khusus untuk administrasi, seperti komputer, pengetikan, pembukuan, dan lain sebagainya. Pihak sekolah dapat juga memanfaatkan program-program pendidikan singkat bagi para guru maupun staf administrasi untuk meningkatkan kompetensi mereka, baik melalui program-program sekolah maupun secara institusional melalui program Pemerintah Kota Manado. Intinya agar kesenjangan antara guru tetap dan guru tidak tetap atau guru honore dapat diminimalkan, demikian juga dengan staf administrasi sehingga mereka dapat menyelesaikan setiap beban pekerjaan secara maksimal.

### **5.1.2 Deskripsi Responden**

Jumlah responden yang dijadikan sampel penelitian sebesar 184 sampel. Menurut Ferdinand (2002:47) bahwa "ukuran sampel yang sesuai harus diantara 100-200. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400, maka metode menjadi sangat sensitif". Selanjutnya, penentuan besarnya jumlah sampel pada masing-masing sekolah dilakukan pendistribusian secara proporsional (Nazir, 1999:365).

Kuisisioner secara keseluruhan, di samping berisi mengenai item-item pengukuran variabel-variabel, juga berisi identitas sampel penelitian sebagai responden dan 12 pertanyaan mengenai aktivitas di sekolah sebagai informasi

tambahan. Identitas sampel diidentifikasi berdasarkan tingkatan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, golongan pangkat, masa kerja, dan rincian rumpun/mata pelajaran. Adapun ringkasan hasil yang diperoleh, dapat dilihat pada Tabel 5.11 sebagai berikut:

**Tabel 5.11**  
**KARAKTERISTIK IDENTITAS SAMPEL GURU TETAP PADA**  
**SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

No.	Karakteristik	Jumlah	Persentase
1.	<b>Umur (Tahun)</b>		
	29 Kebawah	4	2,18
	30-39	37	20,01
	40-49	108	58,69
	50-60	35	19,12
2.	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Pria	44	23,91
	Wanita	140	72,09
3.	<b>Tingkat Pendidikan</b>		
	Diploma/Sarjana Muda	7	3,80
	Sarjana (S1)	173	94,02
	Magister (S2)/Doktor (S3)	4	2,18
4.	<b>Golongan Pangkat</b>		
	III	67	36,41
	IV	117	63,59
5.	<b>Masa Kerja (Tahun)</b>		
	10 Ke bawah	40	21,74
	11-15	28	15,22
	16-20	53	28,81
	21-25	38	20,65
	26 Ke atas	25	13,58
6.	<b>Rumpun/Mata Pelajaran</b>		
	IPA	38	20,65
	IPS	34	18,48
	BAHASA,	66	35,87
	MATEMATIKA	19	10,33
	Agama, Jasmani, BP, PKN, Seni, Lokal, dll	27	14,67

Sumber: Lampiran 3 - *Frequency Table*, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.11 menunjukkan jumlah responden yang dijadikan sampel dalam studi ini untuk komposisi berdasarkan tingkatan umur menunjukkan sebagian besar berada pada kisaran umur 40 sampai 49 Tahun sebesar 58,69%. Untuk sampel berdasarkan jenis kelamin menunjukkan sebagian besar adalah Wanita sebesar 72,09%. Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar adalah lulusan Strata Satu (S1) sebesar 94,02% dan dilihat dari golongan pangkat sebagian besar

adalah golongan IV sebesar 63,59% serta untuk masa kerja sebagian besar berada pada kisaran 16-20 Tahun sebesar 28,81%. Berdasarkan rumpun/mata pelajaran menunjukkan sebageian besar adalah Bahasa sebesar 35,87%.

Selanjutnya, informasi mengenai aktivitas guru tetap di sekolah selama satu tahun terakhir, dapat dilihat pada Tabel 5.12 sebagai berikut:

**Tabel 5.12**  
**PERSENTASE AKTIVITAS SAMPEL GURU TETAP DI SEKOLAH**  
**PADA SEPULUH SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI**  
**DI KOTA MANADO**

No.	Pernyataan/Pertanyaan	Ya Pernah		Tidak Pernah	
		JML	%	JML	%
1.	Membatalkan jadwal mengajar.	1	0,55	183	99,45
2.	Membatalkan jadwal mengajar tanpa pemberitahuan.	2	1,09	182	98,91
3.	Membatalkan jadwal mengajar tanpa pergantian waktu.	2	1,09	182	98,91
4.	Menghadiri setiap rapat, ataupun pertemuan sejenisnya.	182	98,91	2	1,09
5.	Menghadiri setiap kegiatan, seperti Pramuka, PMI, dsbnya.	117	63,58	67	36,42
6.	Melaksanakan tugas perwalian kelas.	131	71,19	53	28,81
7.	Tidak hadir dalam tugas guru jaga, atau tugas lainnya.	5	2,72	179	97,28
8.	Menggantikan jadwal rekan guru dalam mata pelajaran sejenis.	182	98,91	2	1,09
9.	Menggantikan jadwal rekan guru dalam mata pelajaran berbeda.	129	70,11	55	29,89
10.	Merasa tersaingi oleh kehadiran guru baru.	1	0,55	183	99,45
11.	Merasa risau oleh perilaku rekan-rekan guru lainnya.	11	5,98	173	94,02
12.	Ditunjuk mengikuti penataran atau kegiatan sejenis.	153	83,15	31	16,85

Sumber: Lampiran 3 - *Frequency Table*, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.12 menunjukkan aktivitas para guru tetap di sekolah selama satu semester terakhir untuk pernyataan membatalkan jadwal mengajar sebesar 99,45% menjawab tidak pernah, dan membatalkan jadwal mengajar tanpa pemberitahuan sebesar 98,91% mengatakan tidak pernah, serta membatalkan jadwal mengajar tanpa pergantian waktu sebesar 98,91% mengatakan tidak pernah. Pernyataan menghadiri rapat ataupun pertemuan sejenisnya sebesar 98,91% mengatakan

pernah, dan menghadiri setiap kegiatan, seperti Pramuka dan PMI sebesar 63,58% mengatakan pernah. Untuk pernyataan melaksanakan tugas perwalian sebesar 71,19% mengatakan pernah, dan tidak hadir dalam tugas guru jaga (atau tugas lainnya) sebesar 97,28% mengatakan tidak pernah. Menggantikan jadwal rekan guru mata pelajaran sejenis sebesar 98,91% mengatakan pernah, dan menggantikan jadwal rekan guru mata dalam mata pelajaran berbeda sebesar 70,11% mengatakan pernah. Untuk pernyataan merasa tersaingi oleh kehadiran guru baru sebesar 99,45% dan merasa risau oleh perilaku rekan guru lainnya sebesar 94,02% mengatakan tidak pernah. Untuk aktivitas guru ditunjuk untuk mengikuti penataran atau kegiatan sejenis sebesar 83,15% mengatakan pernah.

### **5.1.3 Hasil Pengujian Instrumen**

#### **5.1.3.1. Hasil Uji Validitas Instrumen**

Pengujian validitas dimaksudkan untuk memastikan seberapa baik suatu instrumen mengukur suatu konsep yang seharusnya diukur. Pada penelitian ini pengujian validitas dengan menggunakan Koefisien Korelasi *Pearson Product Moment*. Korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dihitung dengan menggunakan rumusan teknik korelasi *product moment* yang secara statistik merupakan perbandingan antara angka korelasi dengan angka kritik tabel korelasi. Pertanyaan yang valid adalah pertanyaan yang koefisien korelasinya lebih besar dari pada angka kritik tabel korelasinya, dan sebaliknya apabila koefisien korelasinya lebih kecil dari angka kritik tabel, korelasi pertanyaan dinyatakan gugur atau tidak valid (tidak dapat dipercaya kebenarannya).

Berdasarkan hasil pengujian *product moment* seperti yang tampak pada Tabel 5.13 sampai Tabel 5.16 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang merupakan indikator dari variable bebas dan terikat dapat dinyatakan valid. Hal

tersebut disimpulkan dari koefisien korelasi tiap item mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi *product moment* yang bernilai 0,279 dengan jumlah  $n = 50$  dengan tingkat signifikansi 0,05%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua indikator yang dipergunakan memiliki validitas yang baik, sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

**Tabel 5.13**  
**VALIDITAS ITEM PERTANYAAN**  
**PEMBERDAYAAN ANGGOTA ORGANISASI**

No.	Item Pertanyaan	(r)	Keterangan
1.	Proses belajar mengajar sesuai tujuan pembelajaran.	0,331	Valid
2.	Proses belajar mengajar sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang dimiliki.	0,527	Valid
3.	Profesi guru memiliki makna penting.	0,443	Valid
4.	Memiliki kepedulian terhadap profesi guru.	0,420	Valid
5.	Anda memiliki kompetensi yang dipersyaratkan sebagai seorang guru.	0,569	Valid
6.	Anda memiliki keyakinan akan kemampuan diri menyelesaikan proses belajar mengajar dengan baik pada tahun pembelajaran berlangsung.	0,532	Valid
7.	Keahlian yang Anda miliki memberikan kepastian penyelesaian proses belajar mengajar.	0,555	Valid
8.	Kompetensi yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.	0,484	Valid
9.	Anda memiliki otonomi dalam melaksanakan proses belajar mengajar.	0,479	Valid
10.	Anda dapat memutuskan sendiri bagaimana melaksanakan proses belajar mengajar.	0,322	Valid
11.	Anda memiliki kesempatan terlibat dalam menyelesaikan proses belajar mengajar.	0,558	Valid
12.	Memiliki kesempatan menggunakan inisiatif dalam menyelesaikan proses belajar mengajar.	0,523	Valid
13.	Anda memiliki pengaruh penting terhadap keberhasilan pelaksanaan proses belajar mengajar.	0,553	Valid
14.	Anda memiliki pengaruh penting dalam proses belajar mengajar.	0,504	Valid
15.	Anda memiliki ide-ide yang baik untuk pengembangan organisasi.	0,481	Valid
16.	Anda memiliki kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah.	0,519	Valid
17.	Ide-ide yang Anda berikan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan sekolah.	0,530	Valid
18.	Pengambilan keputusan sekolah melibatkan seluruh guru yang ada.	0,362	Valid
19.	Anda memiliki kesempatan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan sekolah.	0,400	Valid
20.	Anda memiliki kesempatan untuk menggunakan fasilitas yang ada dalam proses belajar mengajar.	0,521	Valid

Sumber: Lampiran 4 - *Reliability*, Maret 2008 (diolah).

**Tabel 5.14**  
**VALIDITAS ITEM PERTANYAAN KEPUASAN KERJA**

No.	Item Pertanyaan	(r)	Keterangan
1.	Anda diperhatikan dengan baik oleh pihak sekolah saat melaksanakan suatu pekerjaan.	0,353	Valid
2.	Anda mendapatkan pujian dari pihak sekolah atas keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan.	0,379	Valid
3.	Anda mendapatkan pengakuan atas terlaksananya proses belajar mengajar dengan baik.	0,370	Valid
4.	Gaji yang Anda terima telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.	0,444	Valid
5.	Tunjangan-tunjangan yang Anda terima telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.	0,487	Valid
6.	Insentif yang Anda terima telah sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan.	0,516	Valid
7.	Asuransi yang Anda terima telah sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan.	0,457	Valid
8.	Keseluruhan finansial yang Anda terima telah sesuai dengan kebutuhan minimum keluarga Anda.	0,400	Valid
9.	Pengawasan dari pihak sekolah bersifat menyeluruh.	0,502	Valid
10.	Setiap permasalahan dalam proses belajar mengajar dapat diselesaikan dengan baik.	0,346	Valid
11.	Setiap keluhan Anda ditangani oleh pihak sekolah dengan baik.	0,492	Valid
12.	Keahlian yang Anda miliki digunakan dengan tepat dalam proses belajar mengajar.	0,423	Valid
13.	Anda ditawarkan beragam pekerjaan ekstra-kurikuler di sekolah.	0,444	Valid
14.	Anda ditawarkan pekerjaan-pekerjaan di luar proses belajar mengajar di ruang kelas.	0,380	Valid
15.	Sirkulasi udara di semua ruangan kelas diatur dengan baik.	0,473	Valid
16.	Sinar cahaya di semua ruangan kelas diatur dengan baik.	0,518	Valid
17.	Semua ruangan kelas tidak terasa bising dengan suara yang ada di luar ruangan.	0,348	Valid
18.	Kebersihan dari fasilitas belajar mengajar terjaga dengan baik.	0,467	Valid
19.	Semua ruangan kelas dilengkapi dengan fasilitas belajar mengajar yang memadai.	0,598	Valid
20.	Anda memiliki rekan kerja yang penuh keramahan.	0,315	Valid
21.	Rekan kerja setiap saat membantu Anda dalam proses belajar mengajar.	0,433	Valid

Sumber: Lampiran 4 - *Reliability*, Maret 2008 (diolah).

**Tabel 5.15**  
**VALIDITAS ITEM PERTANYAAN KOMITMEN ORGANISASI**

No.	Item Pertanyaan	(r)	Keterangan
1.	Anda memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi.	0,355	Valid
2.	Anda mendapatkan perlakuan yang baik dari pihak sekolah.	0,476	Valid
3.	Anda merasa senang bila menghabiskan masa bakti Anda di sekolah ini.	0,485	Valid
4.	Anda merasa masalah yang terjadi di sekolah ini adalah masalah Anda juga.	0,575	Valid
5.	Anda memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaan atau organisasi.	0,524	Valid
6.	Anda memiliki loyalitas terhadap organisasi sebagai kewajiban moral.	0,509	Valid
7.	Anda merasa bertanggung jawab untuk proses belajar mengajar di sekolah ini.	0,607	Valid
8.	Anda akan merasa bersalah bila meninggalkan pekerjaan.	0,578	Valid
9.	Anda akan mengalami kerugian bila memutuskan untuk berhenti.	0,544	Valid
10.	Anda akan menolak terhadap setiap tawaran pekerjaan ditempat lain.	0,463	Valid
11.	Anda menyadari bahwa mendapatkan pekerjaan yang baru adalah sulit.	0,422	Valid
12.	Anda tidak memiliki pilihan untuk keluar mencari pekerjaan lain.	0,452	Valid

Sumber: Lampiran 4 - *Reliability*, Maret 2008 (diolah).

**Tabel 5.16**  
**VALIDITAS ITEM PERTANYAAN PERILAKU PERAN EKSTRA**

No.	Item Pertanyaan	(r)	Keterangan
1.	Anda suka memberikan pertolongan kepada rekan kerja.	0,593	Valid
2.	Anda dengan penuh sukarela memberikan layanan bimbingan bagi para siswa.	0,613	Valid
3.	Anda suka membantu para siswa yang mengalami kesulitan belajar.	0,467	Valid
4.	Anda selalu mendahulukan kepentingan orang lain bila diperhadapkan dengan kepentingan pribadi.	0,548	Valid
5.	Anda suka memberikan masukan bagi kemajuan sekolah.	0,593	Valid
6.	Anda menghindari keluhan-keluhan yang tidak penting untuk disampaikan.	0,613	Valid
7.	Anda seorang guru yang tidak mencari-cari kesalahan dalam proses belajar mengajar.	0,467	Valid
8.	Anda hadir tepat waktu dalam proses belajar mengajar.	0,548	Valid
9.	Anda menghabiskan waktu kerja secara maksimal.	0,487	Valid
10.	Anda menyelesaikan proses belajar mengajar sesuai jadwal yang ditetapkan.	0,497	Valid
11.	Anda memberikan pemberitahuan bila berhalangan hadir.	0,438	Valid
12.	Anda menyiapkan waktu untuk mengganti jadwal Anda yang berhalangan.	0,587	Valid
13.	Anda dalam melaksanakan pekerjaan tidak pernah mengeluh.	0,673	Valid
14.	Anda berusaha untuk menghindari ketidakhadiran dalam proses belajar mengajar.	0,659	Valid
15.	Anda melibatkan diri dalam pekerjaan tambahan di luar bidang tugas dan fungsi yang ditetapkan.	0,563	Valid
16.	Anda melibatkan diri dalam setiap kegiatan di luar sekolah.	0,482	Valid
17.	Anda melibatkan diri dalam setiap kegiatan yang mengatasnamakan sekolah.	0,467	Valid
18.	Anda melaksanakan proses belajar mengajar secara kreatif dan inovatif.	0,398	Valid
19.	Anda memiliki inisiatif untuk memulakan suatu pekerjaan di sekolah.	0,548	Valid
20.	Anda suka memberikan penjelasan kepada rekan kerja sesuatu hal yang Anda ketahui dalam proses belajar mengajar.	0,498	Valid
21.	Anda memberikan motivasi kepada rekan kerja untuk kreatif dalam melaksanakan proses belajar mengajar.	0,564	Valid

Sumber: Lampiran 4 - *Reliability*, Maret 2008 (diolah).

### 5.1.3.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Koefisien Cronbach Alpha*. Reliabilitas dikatakan baik apabila besarnya alpha mendekati 1, sesuai dengan pendapat Malhorta (1996:305) yang menyatakan bahwa kriteria  $\alpha$  dikatakan reliabel apabila koefisien alpha lebih besar dari 0,6 tetapi apabila koefisien  $\alpha$  lebih kecil dari 0,6 maka item-item pertanyaan tidak reliabel atau tidak menunjukkan adanya konsistensi.

Hasil pengujian reliabilitas pada 19 indikator dari variabel yang digunakan dalam studi ini menunjukkan secara keseluruhan koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator yang teruji adalah reliabel atau konsisten, dan dapat dilakukan analisis lebih lanjut. Secara keseluruhan penilaian terhadap reliabilitas keseluruhan indikator pengukuran variabel dapat dilihat pada tabel 5.17 sebagai berikut:

**Tabel 5.17**  
**RELIABILITAS ITEM PERTANYAAN**

No.	Indikator	R Alpha	Keterangan
1.	Bermakna	0,630	Reliabel
2.	Kompetensi	0,741	Reliabel
3.	Determinasi diri	0,629	Reliabel
4.	Pengaruh	0,621	Reliabel
5.	Pengambilan keputusan	0,650	Reliabel
6.	Akses	0,770	Reliabel
7.	Pengakuan	0,770	Reliabel
8.	Kompensasi	0,787	Reliabel
9.	Pengawasan	0,676	Reliabel
10.	Tantangan Pekerjaan	0,638	Reliabel
11.	Kondisi Kerja	0,703	Reliabel
12.	Komitmen Afektif	0,644	Reliabel
13.	Komitmen Kontinuan	0,652	Reliabel
14.	Komitmen Normatif	0,879	Reliabel
15.	Tanpa Pamrih	0,760	Reliabel
16.	Bersikap Sportif	0,750	Reliabel
17.	Disiplin Pada Waktu	0,797	Reliabel
18.	Keterlibatan Diri	0,792	Reliabel
19.	Inisiatif	0,739	Reliabel

Sumber: Lampiran 4 - *Reliability*, Maret 2008 (diolah).

#### 5.1.4 Deskripsi Variabel

Untuk menentukan klasifikasi penilaian terhadap variabel-variabel penelitian, baik ditinjau dari indikator pengukuran maupun sampel penelitian dilakukan berdasarkan interval kelas dengan formula, sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Karena jumlah kelas sebanyak 5 yang berasal dari nilai skala penelitian, maka interval kelas yang diperoleh sebesar 0,8. Dengan demikian, nilai interval pada 5 kelas yang dimaksud beserta klasifikasi penilaian terhadap keseluruhan variabel penelitian, adalah sebagai berikut:

**4,3 - 5,0 (Sangat Setuju)**

**3,5 - 4,2 (Setuju)**

**2,7 - 3,4 (Netral)**

**1,9 - 2,6 (Tidak Setuju)**

**1,0 - 1,8 (Sangat Tidak Setuju)**

Pada penelitian ini variabel-variabel yang akan dinilai yaitu: 1. Pemberdayaan anggota organisasi, seperti bermakna, kompetensi, determinasi diri, pengaruh, pengambilan keputusan, dan akses, 2. Kepuasan kerja dengan indikator, seperti pengakuan, kompensasi, pengawasan, tantangan pekerjaan, kondisi kerja, dan rekan kerja, 3. Komitmen organisasi dengan indikator, seperti komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif, 4. Perilaku peran ekstra dengan indikator, seperti tanpa pamrih, bersikap sportif, disiplin pada waktu, keterlibatan, dan inisiatif.

Klasifikasi hasil penilaian terhadap variabel-variabel dalam studi ini yaitu: pemberdayaan anggota organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra, baik berdasarkan indikator pengukuran maupun sampel sebagai responden diuraikan secara jelas di bawah ini.

#### 5.1.4.1 Pemberdayaan Anggota Organisasi

Pemberdayaan anggota organisasi adalah keyakinan seorang guru yang merasa diberdayakan melalui peningkatan peran yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga seorang guru merasa bahwa pekerjaannya adalah bermakna, merasa memiliki kompetensi, kewenangan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kekuasaan dan akses terhadap pekerjaannya tersebut.. Terdapat enam indikator utama untuk mengukur pemberdayaan anggota organisasi dalam studi ini, yaitu: bermakna, kompetensi, determinasi diri, pengaruh, pengambilan keputusan, dan akses.

Bermakna diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi didasarkan pada tujuan pekerjaan dan nilai-nilai yang dimiliki seorang guru sehingga menjadi penting bagi dirinya, dan membuat guru tersebut peduli terhadap apa yang mereka lakukan. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: proses belajar mengajar sesuai tujuan pembelajaran, proses belajar mengajar sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang dimiliki, profesi guru memiliki makna penting, dan memiliki kepedulian terhadap profesi guru.

Kompetensi diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan meningkatkan keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: memiliki kompetensi yang dipersyaratkan, memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimiliki, keahlian yang dimiliki memberikan kepastian penyelesaian suatu pekerjaan, dan menguasai ketrampilan yang dibutuhkan.

Determinasi diri diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan memberikan keleluasaan bagi seorang guru berdasarkan pada kewenangan dan otonomi yang diberikan kepadanya dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu

pekerjaan. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: memiliki otonomi untuk melaksanakan suatu pekerjaan, dapat memutuskan sendiri bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan, memiliki kesempatan melaksanakan suatu pekerjaan, dan memiliki kesempatan menyelesaikan suatu pekerjaan.

Pengaruh diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan membuat seorang guru merasa memiliki pengaruh yang nyata dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: memiliki pengaruh penting dalam keberhasilan proses belajar mengajar, dan memiliki pengaruh penting dalam proses belajar mengajar.

Pengambilan keputusan diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan membuat seorang guru memiliki kesempatan untuk mengajukan ide-ide dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: memiliki ide-ide untuk pengembangan organisasi, memiliki kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, ide-ide yang dimiliki menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan, pengambilan keputusan melibatkan seluruh guru.

Akses diartikan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan membuat seorang guru memiliki kesempatan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan menggunakan fasilitas yang tersedia. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: kesempatan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan, dan memiliki kesempatan menggunakan fasilitas belajar mengajar.

Adapun tanggapan penilaian terhadap masing-masing indikator pemberdayaan anggota organisasi yang dimaksud, dapat dilihat pada Tabel 5.18 halaman 172 sebagai berikut:

**Tabel 5.18**  
**KLASIFIKASI PENILAIAN TERHADAP PEMBERDAYAAN ANGGOTA**  
**ORGANISASI BERDASARKAN INDIKATOR PENGUKURAN**

Item Pengukuran	Rata-Rata	Klasifikasi
<b>Bermakna (4,35)</b>		
Proses belajar mengajar sesuai tujuan pembelajaran.	4,32	Sangat Setuju
Proses belajar mengajar sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang dimiliki.	4,46	Sangat Setuju
Profesi guru memiliki makna penting.	4,43	Sangat Setuju
Memiliki kepedulian terhadap profesi guru.	4,20	Sangat Setuju
<b>Kompetensi (4,24)</b>		
Memiliki kompetensi yang dipersyaratkan.	4,45	Sangat Setuju
Memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimiliki.	4,33	Sangat Setuju
Keahlian yang dimiliki memberikan kepastian penyelesaian suatu pekerjaan.	4,11	Setuju
Kompetensi yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan. yang dibutuhkan.	4,08	Setuju
<b>Determinasi Diri (4,13)</b>		
Memiliki otonomi untuk melaksanakan suatu pekerjaan.	4,08	Setuju
Dapat memutuskan sendiri bagaimana menyelesaikan tugas.	3,91	Setuju
Memiliki kesempatan memulainya suatu pekerjaan.	4,27	Sangat Setuju
Memiliki kesempatan menyelesaikan suatu pekerjaan.	4,27	Sangat Setuju
<b>Pengaruh (4,25)</b>		
Memiliki pengaruh penting dalam keberhasilan proses belajar mengajar.	4,27	Sangat Setuju
Memiliki pengaruh penting dalam proses belajar mengajar.	4,24	Sangat Setuju
<b>Pengambilan Keputusan (3,92)</b>		
Memiliki ide-ide untuk pengembangan organisasi.	4,02	Setuju
Memiliki kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.	3,74	Setuju
Ide-ide yang dimiliki menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan.	3,71	Setuju
Pengambilan keputusan melibatkan seluruh guru.	4,23	Sangat Setuju
<b>Akses (4,02)</b>		
Kesempatan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan.	3,85	Setuju
Memiliki kesempatan menggunakan fasilitas belajar mengajar.	4,18	Setuju

Sumber: Lampiran 3 - *Frequency Table*, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.18 mengenai penilaian terhadap pemberdayaan anggota organisasi menunjukkan bahwa pekerjaan atau profesi sebagai seorang guru merupakan sebuah kebanggaan, dan memiliki arti penting sehingga mereka memiliki kepedulian yang tinggi terhadap profesinya dan berusaha memberikan materi sebaik mungkin sebagaimana tugas pokok seorang guru (bermakna).

Seorang guru yang merasa diberdayakan organisasi akan merasa memiliki kompetensi yang dipersyaratkan, dan memiliki keyakinan akan kemampuannya, bahwa dengan keahlian yang dimiliki akan memberikan kepastian dalam menyelesaikan tugas karena para guru menguasai ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan (kompetensi). Seorang guru yang diberdayakan juga akan memiliki otonomi untuk melaksanakan tugas, dan dapat memutuskan sendiri bagaimana menyelesaikan tugas tersebut, serta memiliki kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan inisiatifnya sendiri (determinasi diri).

Selanjutnya, bagi seorang guru yang merasa diberdayakan oleh organisasi yang mempekerjakannya akan merasa bahwa dirinya memiliki pengaruh penting dalam keberhasilan proses belajar mengajar (pengaruh). Seorang guru yang diberdayakan akan memiliki ide-ide untuk pengembangan organisasi, sehingga organisasi memberikan kesempatan, dan mempertimbangkannya, serta melibatkannya dalam pengambilan keputusan (pengambilan keputusan). Demikian pula, bila seorang guru diberdayakan organisasi maka akan memiliki kesempatan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan sekolah maupun di luar sekolah, dan memiliki kesempatan menggunakan fasilitas belajar mengajar yang tersedia (akses).

#### **5.1.4.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja adalah gambaran sikap mengenai rasa puas atau tidak dari seorang guru terhadap pekerjaannya maupun balas jasa yang diterimanya dari organisasi yang mempekerjakannya. Terdapat enam indikator utama dalam studi ini untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu: pengakuan, kompensasi, pengawasan, tantangan pekerjaan, kondisi kerja, dan rekan kerja.

Pengakuan diartikan sebagai sesuatu yang diterima dan dirasakan seorang guru di saat sedang dan telah menyelesaikan pekerjaan, dalam bentuk non finansial seperti perhatian, penghargaan, dan pujian. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: perhatian yang didapat saat melakukan suatu pekerjaan, pengakuan yang didapat saat melakukan pekerjaan dengan baik, dan pujian yang didapat karena melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik.

Kompensasi diartikan sebagai sesuatu yang diterima seorang guru dalam bentuk finansial secara langsung seperti gaji, tunjangan, dan insentif kerja, maupun dalam bentuk finansial secara tidak langsung untuk kesejahteraan pegawai, seperti asuransi yang sesuai dengan kebutuhannya. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: kesesuaian antara pemberian gaji dengan pekerjaan, kesesuaian antara pemberian tunjangan dengan pekerjaan, kesesuaian antara pemberian insentif kerja dengan pekerjaan, kesesuaian antara pemberian asuransi dengan pekerjaan, dan kesesuaian antara keseluruhan finansial yang diterima dengan kebutuhan.

Pengawasan diartikan sebagai bentuk pengawasan maupun penanganan untuk setiap permasalahan dan keluhan yang dihadapi seorang guru dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: bentuk pengawasan untuk setiap pekerjaan, bentuk penanganan dalam mengatasi setiap permasalahan, dan penanganan setiap keluhan yang disampaikan.

Tantangan Pekerjaan adalah beban kerja yang sesuai dengan kemampuan seorang guru untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau keahlian yang dimiliki, dan pekerjaan yang menawarkan beragam tugas.

Kondisi kerja adalah menggambarkan kenyamanan yang dirasakan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: sirkulasi udara yang baik, sinar cahaya yang tidak menyilaukan, tidak bising, dan fasilitas yang bersih dan modern.

Rekan kerja adalah dukungan dari rekan kerja yang diberikan kepada seorang guru saat melaksanakan pekerjaan. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: rekan kerja yang penuh dengan keramahan, dan rekan kerja selalu memberikan bantuan dalam melaksanakan pekerjaan.

Adapun tanggapan penilaian terhadap masing-masing indikator kepuasan kerja yang dimaksud, dapat dilihat pada Tabel 5.19 sebagai berikut:

**Tabel 5.19**  
**RATA-RATA DAN KLASIFIKASI PENILAIAN TERHADAP KEPUASAN KERJA BERDASARKAN INDIKATOR PENGUKURAN**

Item Pengukuran	Rata-Rata	Klasifikasi
<b>Pengakuan (3,97)</b>		
Perhatian yang didapat saat melaksanakan pekerjaan.	4,08	Setuju
Penghargaan yang didapat saat melaksanakan pekerjaan dengan baik.	3,78	Setuju
Pujian yang didapat karena melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik.	4,05	Setuju
<b>Kompensasi (2,86)</b>		
Kesesuaian gaji dengan pekerjaan.	3,09	Netral
Kesesuaian tunjangan dengan pekerjaan.	2,91	Netral
Kesesuaian insentif kerja dengan pekerjaan.	2,88	Netral
Kesesuaian asuransi dengan pekerjaan.	2,59	Tidak Setuju
Kesesuaian finansial dengan kebutuhan.	2,82	Netral
<b>Pengawasan (3,88)</b>		
Bentuk pengawasan untuk setiap pekerjaan.	3,84	Setuju
Bentuk penanganan dalam mengatasi setiap permasalahan.	4,00	Setuju
Penanganan setiap keluhan yang disampaikan.	3,79	Setuju
<b>Tantangan Pekerjaan (3,70)</b>		
Keahlian yang dimiliki digunakan dengan tepat.	4,17	Setuju
Pekerjaan yang menawarkan beragam tugas.	3,50	Setuju
Pekerjaan yang ditawarkan menarik.	3,43	Setuju
<b>Kondisi Kerja (3,80)</b>		
Sirkulasi udara yang baik.	3,92	Setuju
Sinar cahaya yang tidak menyilaukan.	3,85	Setuju
Tidak bising.	3,74	Setuju
Fasilitas yang bersih.	3,97	Setuju
Fasilitas yang lengkap.	3,52	Tidak Setuju
<b>Rekan Kerja (4,05)</b>		
Rekan kerja yang penuh dengan keramahan.	4,14	Setuju
Rekan kerja selalu memberikan bantuan dalam melaksanakan pekerjaan.	3,97	Setuju

Sumber: Lampiran 3 - *Frequency Table*, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.19 pada halaman 175 mengenai penilaian terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa untuk pengakuan dalam pelaksanaannya, para guru sangat sering mendapatkan perhatian disaat melakukan suatu pekerjaan. Para guru sangat sering mendapatkan pujian atas keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan pengakuan atas terlaksananya proses belajar mengajar dengan baik.

Untuk kompensasi dalam pelaksanaannya, para guru memberikan penilaian netral atas kesesuaian gaji terhadap pekerjaan yang dilakukan, kesesuaian tunjangan dengan pekerjaan, insentif dengan pekerjaan, asuransi dengan pekerjaan, dan keseluruhan finansial yang diterima dengan kebutuhan. Untuk pengawasan dalam pelaksanaannya, para guru menilai setuju dengan bentuk pengawasan menyeluruh, penyelesaian permasalahan dan penanganan setiap keluhan.

Untuk tantangan pekerjaan para guru menilai setuju untuk kesesuaian antara keahlian yang dimiliki dengan tugas yang diberikan, mereka juga meyetujui untuk tugas-tugas ekstrakurikuler yang diberikan maupun berbagai pekerjaan di luar sekolah yang mengatasmamakan sekolah.

#### **5.1.4.3 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah komitmen seorang guru yang didasari suatu keinginan, kebutuhan, dan keharusan terhadap sekolah dan organisasinya sebagai tempat bekerja. Terdapat tiga indikator dalam studi ini untuk mengukur komitmen organisasi, yaitu: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan.

Komitmen afektif diartikan sebagai komitmen seorang guru yang didasari keinginannya karena adanya keterikatan secara emosional terhadap sekolah dan organisasinya. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: memiliki kesesuaian

dengan tujuan organisasi, mendapatkan perlakuan baik dari organisasi, merasa senang menghabiskan masa bakti pada sekolah saat ini, masalah di sekolah adalah masalah pribadi juga, dan memiliki ikatan emosional dengan pekerjaan.

Komitmen normatif diartikan sebagai komitmen seorang guru yang didasarkan pada loyalitas sebagai suatu kewajiban moral untuk tidak meninggalkan organisasi. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: keberadaan di organisasi sebagai kewajiban moral, memiliki tanggung jawab, dan perasaan bersalah bila meninggalkan organisasi tempat bekerja.

Komitmen kontinuan diartikan sebagai komitmen seorang guru yang didasari oleh suatu kebutuhan yang dikarenakan besarnya biaya kerugian yang akan ditanggung bila meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: pertimbangan segala kerugian bila berhenti bekerja, menolak terhadap tawaran jenis pekerjaan lain ditempat lain, mendapatkan pekerjaan baru sulit, dan tidak memiliki pilihan untuk keluar.

Tanggapan penilaian terhadap masing-masing indikator komitmen organisasi yang dimaksud, dapat dilihat pada Tabel 5.20 sebagai berikut:

**Tabel 5.20**  
**RATA-RATA DAN KLASIFIKASI PENILAIAN TERHADAP**  
**KOMITMEN ORGANISASI BERDASARKAN**  
**INDIKATOR PENGUKURAN**

Item Pengukuran	Rata-Rata	Klasifikasi
<b>Komitmen Afektif (4,04)</b>		
Memiliki kesesuaian dengan tujuan organisasi.	3,93	Setuju
Mendapatkan perlakuan baik dari organisasi.	4,08	Setuju
Merasa senang menghabiskan masa bakti pada sekolah saat ini.	4,04	Setuju
Masalah di sekolah adalah masalah pribadi juga.	4,09	Setuju
Memiliki ikatan emosional dengan pekerjaan.	4,08	Setuju
<b>Komitmen Normatif (4,18)</b>		
Loyalitas merupakan kewajiban moral.	4,19	Setuju
Merasa bertanggung jawab dalam proses belajar mengajar.	4,11	Setuju
Merasa bersalah bila meninggalkan pekerjaan.	4,24	Setuju
<b>Komitmen Kontinuan (3,72)</b>		
Mengalami kerugian bila berhenti bekerja.	4,20	Setuju
Menolak terhadap tawaran pekerjaan lain.	3,53	Setuju
Mendapatkan pekerjaan baru di tempat lain sangat sulit.	3,64	Setuju
Tidak memiliki pilihan untuk keluar mencari pekerjaan lain.	3,50	Setuju

Sumber: Lampiran 3 - *Frequency Table*, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.20 pada halaman 177 mengenai penilaian terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa untuk komitmen afektif dalam pelaksanaannya, para guru sangat memiliki keterikatan secara emosional antara pribadi mereka dengan profesi sebagai seorang guru dalam menjalankan tugas pekerjaan mereka. Para guru merasa senang terhadap sekolah tempat mereka bekerja dikarenakan mendapatkan perlakuan yang baik dari pihak sekolah. Untuk komitmen normatif dalam pelaksanaannya, para guru setuju bahwa loyalitas harus ditunjukkan sebagai suatu kewajiban moral. Karena itu para guru merasa bertanggung jawab dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, dan mereka merasa bersalah bila meninggalkan pekerjaan tersebut.

Untuk komitmen kontinuan dalam pelaksanaannya, para guru merasa suatu kerugian bila berhenti menjadi seorang guru, karena itu pula mereka menolak setiap tawaran pekerjaan lain. Selain itu mereka menyadari bahwa untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain adalah sesuatu yang sulit, dan mereka memiliki keterbatasan pilihan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

#### **5.1.4.4 Perilaku Peran Ekstra**

Perilaku peran ekstra adalah perilaku baik dari seorang guru dalam bekerja yang dilakukan secara sukarela dan tidak terikat hanya pada bidang tugasnya, serta tidak menuntut imbalan dari organisasi. Terdapat lima indikator utama untuk mengukur perilaku peran ekstra, yaitu: tanpa pamrih, bersikap positif, disiplin pada waktu, keterlibatan, dan inisiatif.

Tanpa pamrih adalah perilaku kerja seorang guru yang secara sukarela memberikan pertolongan kepada siswa maupun rekan guru yang memerlukannya

untuk kepentingan bersama. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: memberikan pertolongan pada rekan kerja, maupun pada siswa, perilaku saling melayani dengan penuh suka rela, dan mengutamakan kepentingan orang lain.

Bersikap sportif adalah perilaku kerja seorang guru yang sportif dalam melaksanakan tugas, dengan menghindari komplein dan keluhan-keluhan picik, serta tidak mencari-cari kesalahan dalam proses belajar mengajar. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: menghindari komplein, menghindari keluhan, dan tidak mencari-cari kesalahan.

Disiplin pada waktu adalah perilaku kerja seorang guru yang mencerminkan kesungguhannya dalam melaksanakan pekerjaan yang ditunjukkan melalui kedisiplinannya terhadap waktu. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: memulakan pekerjaan dengan hadir tepat waktu, pekerjaan dilaksanakan sesuai jadwal yang ditetapkan, memberikan pemberitahuan tambahan sebelumnya atas setiap perubahan sesuatu hal dalam hubungannya dengan pekerjaan, menggunakan waktu secara efektif, dan menghindari ketidakhadiran.

Keterlibatan diri adalah perilaku kerja seorang guru yang melibatkan diri pada berbagai kegiatan organisasi maupun berbagai kegiatan di luar organisasi yang secara tidak langsung mengatasnamakan organisasi. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: melibatkan diri pada pekerjaan-pekerjaan tambahan di luar bidang tugas yang ditetapkan secara bertanggung jawab, terlibat dalam setiap kegiatan di luar organisasi, dan mengatasnamakan organisasi.

Inisiatif adalah perilaku kerja seorang guru dalam melakukan pekerjaan dengan penuh inisiatif. Untuk item-item pengukurannya, yaitu: inisiatif

memulai pekerjaan, inisiatif menyelesaikan pekerjaan, inisiatif menjelaskan, dan memotivasi rekan kerja.

Adapun tanggapan penilaian terhadap masing-masing indikator perilaku peran ekstra yang dimaksud, dapat dilihat pada Tabel 5.21 sebagai berikut:

**Tabel 5.21**  
**RATA-RATA DAN KLASIFIKASI PENILAIAN TERHADAP PERILAKU PERAN EKSTRA BERDASARKAN INDIKATOR PENGUKURAN**

Item Pengukuran	Rata-Rata	Klasifikasi
<b>Tanpa Pamrih</b>		
Memberikan pertolongan pada rekan-rekan kerja.	4,37	<b>Sangat Setuju</b>
Sukarela memberikan layanan bimbingan siswa.	4,30	<b>Sangat Setuju</b>
Membantu siswa kesulitan belajar.	4,30	<b>Sangat Setuju</b>
Mendahulukan kepentingan orang lain.	3,95	<b>Setuju</b>
<b>Bersikap Sportif</b>		
Memberikan masukan.	4,08	<b>Setuju</b>
Menghindari keluhan yang tidak penting.	3,88	<b>Setuju</b>
Tidak mencari-cari kesalahan.	4,09	<b>Setuju</b>
<b>Disiplin Pada Waktu</b>		
Hadir tepat waktu.	4,24	<b>Sangat Setuju</b>
Menghabiskan waktu kerja secara maksimal.	4,27	<b>Sangat Setuju</b>
Menyelesaikan proses belajar mengajar sesuai jadwal.	4,36	<b>Sangat Setuju</b>
Memberikan pemberitahuan bila berhalangan.	4,33	<b>Sangat Setuju</b>
Menyiapkan waktu pengganti bila berhalangan.	4,95	<b>Sangat Setuju</b>
Melaksanakan pekerjaan tidak mengeluh.	3,91	<b>Setuju</b>
Berusaha menghindari ketidahadiran.	4,38	<b>Sangat Setuju</b>
<b>Keterlibatan Diri</b>		
Melibatkan diri pada pekerjaan tambahan di bidang tugas.	3,76	<b>Setuju</b>
Melibatkan diri pada kegiatan di luar sekolah.	3,66	<b>Setuju</b>
Melibatkan diri pada kegiatan mengatasmakan organisasi di luar sekolah.	3,77	<b>Setuju</b>
<b>Inisiatif</b>		
Kreatif dan inovatif.	4,11	<b>Setuju</b>
Memiliki inisiatif.	4,04	<b>Setuju</b>
Menjelaskan sesuatu hal mengenai pekerjaan.	4,07	<b>Setuju</b>
Memotivasi rekan kerja.	4,07	<b>Setuju</b>

Sumber: Lampiran 3 - *Frequency Table*, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.21 mengenai penilaian terhadap perilaku peran ekstra menunjukkan bahwa untuk perilaku tanpa pamrih dalam pelaksanaannya, para

guru sangat setuju memberikan pertolongan pada rekan-rekan kerja terutama yang baru, dan memberikan layanan bimbingan siswa yang mengalami kesulitan dengan penuh suka rela. Para guru juga menunjukkan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Untuk perilaku bersikap sportif dalam pelaksanaannya, para guru setuju untuk selalu memberikan masukan baik saran maupun kritikan, serta sedapat mungkin menghindari komplein atau keluhan-keluhan, dan tidak mencari-cari kesalahan di saat bekerja.

Untuk perilaku disiplin pada waktu dalam pelaksanaannya, para guru sangat setuju memulakan pekerjaan dengan hadir tepat waktu, dan dilaksanakan sesuai jadwal yang ditetapkan. Para guru juga setuju untuk memberikan pemberitahuan tambahan sebelumnya atas setiap perubahan sesuatu hal dalam hubungannya dengan pekerjaan, namun demikian mereka berusaha menggunakan waktu secara efektif, dan menghindari ketidakhadiran.

Untuk perilaku keterlibatan diri dalam pelaksanaannya, para guru setuju untuk melibatkan diri pada pekerjaan-pekerjaan tambahan di luar bidang tugas yang ditetapkan secara bertanggung jawab, terlibat dalam setiap kegiatan di luar organisasi, dan terlibat dalam setiap kegiatan mengatasmakan organisasi.

Untuk perilaku inisiatif dalam pelaksanaannya, para guru setuju untuk menunjukkan kreativitas dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan, dan selalu memiliki inisiatif untuk memulakan suatu pekerjaan. Para guru juga memiliki kemauan untuk menjelaskan kepada rekan kerja mengenai sesuatu hal yang berhubungan dengan pekerjaan, dan memotivasi rekan kerja untuk kreatif dan inovatif dalam melakukan pekerjaan.

## 5.2 Analisis dan Hasil Studi

### 5.2.1 Hasil Pengujian Asumsi SEM

#### 5.2.1.1 Uji Data *Outliers*

Uji *outliers* adalah suatu alat uji untuk mengetahui kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun variabel kombinasi (Hair *et al.*, 1998:64). Pengujian ada atau tidaknya data *outliers* dilakukan bersamaan dengan analisis SEM menggunakan *software* AMOS 6.0. Pengujian data *outliers* dilakukan dengan membandingkan nilai *mahalanobis distance* dengan nilai *chi-square* ( $X^2$ ) pada tingkat signifikansi ( $p < 0,05$ ). Sebuah data dikatakan *outlier*, jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *chi-square* ( $X^2$ ).

Pada studi ini nilai *mahalanobis distance* tidak melebihi nilai *chi-square* ( $X^2$ ) sebesar 38,60 (20;0,05). Dengan demikian data yang digunakan dalam studi ini tidak mengandung *outlier* sehingga data tersebut memenuhi persyaratan model persamaan struktural (Lampiran 5). Hasil analisis deskriptif pada Lampiran 3 juga menunjukkan bahwa semua item-item dalam indikator memiliki nilai berada dalam batasan skor yang ditetapkan yaitu minimum 1 dan maksimum 5. Dengan demikian asumsi data tidak *outlier* pada studi ini telah terpenuhi.

#### 5.2.1.2 Uji Normalitas Data

Pengujian distribusi normalitas multivariat dilakukan dengan bantuan *software* AMOS 6.0 bersamaan dengan analisis SEM. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai *critical ratio* (cr) multivariat lebih kecil dari nilai  $Z_{\text{kritis}}$ . Berdasarkan Lampiran 5 menunjukkan bahwa secara multivariat data

dikatakan berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (cr) multivariat sebesar 1,697 lebih kecil dari nilai  $Z_{\text{kritis}}$  sebesar 1,96.

Uji Normalitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *critical ratio* (cr) *skewness* (kecondongan) dan nilai *critical ratio* (cr) *kurtosis* (tinggi-datar). Data dianggap memenuhi syarat distribusi normal jika cr *skewness* dan nilai cr *kurtosis* lebih kecil  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (Hair *et al.*, 1998:73). Hasil *output normalitas* data pada Lampiran 5 menunjukkan bahwa nilai cr *skewness* dan nilai cr *kurtosis* lebih kecil dari *cut off* yang dipersyaratkan sebesar 2,58 sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data yang digunakan dalam studi ini memenuhi kriteria distribusi normal. Berdasarkan Teorema Limit Pusat (*Limit Central Theorm*) yakni semakin besar ukuran sampel maka statistik yang diperoleh akan mendekati distribusi normal. Dalam konsep distribusi normal, jika unit analisis lebih dari 30 maka data akan mendekati distribusi normal. Karena pada studi ini unit analisis berjumlah  $n=184$ , dipandang sudah memenuhi Teorema Limit Pusat. Dengan demikian asumsi normalitas pada studi ini telah terpenuhi.

### 5.2.1.3 Uji Linieritas

Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan bantuan *software* SPSS (*Statistical Packed For Social Sciences*) Versi 14.0. Adapun hasilnya disajikan pada Lampiran 5. Dasar pengujian linieritas menggunakan model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logarithmic*, *power*, *S*, *compound*, *growth*, eksponensial dan logistik. Dasar penentuan model digunakan prinsip *parsimony*, yaitu jika seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian nonsignifikan atau model linier signifikan berarti model dikatakan linier. Adapun model dikatakan signifikan jika

nilai signifikan  $< \alpha$ . Ringkasan hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel dapat dilihat pada Tabel 5.22 sebagai berikut:

**Tabel 5.22**  
**PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Pengujian ( $\alpha = 0.05$ )	Keterangan
Pemberdayaan Anggota Organisasi	Kepuasan Kerja	Signifikan	Linier
Pemberdayaan Anggota Organisasi	Komitmen Organisasi	Signifikan	Linier
Pemberdayaan Anggota Organisasi	Perilaku Peran Ekstra Karyawan	Signifikan	Linier
Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Signifikan	Linier
Kepuasan Kerja	Perilaku Peran Ekstra Karyawan	Signifikan	Linier
Komitmen Organisasi	Perilaku Peran Ekstra Karyawan	Signifikan	Linier

Sumber: Lampiran 5 – Asumsi SEM, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.22 menunjukkan bahwa asumsi linieritas pada analisis SEM terpenuhi untuk pengujian  $\alpha=0.05$ . Semua hubungan antar variabel yang terdapat di dalam model struktural adalah linier.

Pengujian linearitas dapat pula diuji dengan menggunakan scatter plot (diagram pencar). Data dikatakan memenuhi syarat linear, bila sebaran data mengikuti pola *trend linear*. Pengujian linearitas berdasarkan *scatter plot* (Lampiran 5) menunjukkan pola sebaran data mengikuti garis *trend linear*. Artinya, perubahan salah satu indikator atau variabel menyebabkan perubahan variabel lainnya. Dengan demikian asumsi data linearitas pada studi ini telah terpenuhi.

#### 5.2.1.4 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas menunjukkan adanya korelasi dalam kombinasi antar variabel yang diteliti. Multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *determinant of*

*sample covariance matrix*. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol menunjukkan indikasi terdapat masalah multikolinieritas, sehingga data dianggap tidak layak untuk dianalisis (Ferdinand, 2002:105). Berdasarkan pengujian multikolinieritas pada studi ini menunjukkan nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 14,567. Nilai ini jauh dari angka nol, sehingga dapat dikatakan bahwa data tidak terdapat masalah multikolinieritas. Dengan demikian asumsi data tidak terdapat multikolinieritas pada studi ini telah terpenuhi.

### 5.2.1.5 Uji Fit Model

Model teoritis pada kerangka konseptual studi ini menunjukkan secara umum adanya kesesuaian model, sehingga hasil yang diperoleh dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Model teoritis pada kerangka konseptual ini dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik berdasarkan pengujian *goodness of fit overall model* (Lampiran 7). Untuk lengkapnya maka nilai *fit model* dapat dilihat pada Tabel 5.23 sebagai berikut:

**Tabel 5.23**  
**GOODNESS OF FIT MODEL**

<i>Goodness of fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
<b>Khi Kuadrat</b>	105,787	Kecil	Model Baik
<b>P</b>	0,063	> 0,05	Model Baik
<b>RMSEA</b>	0,037	≤ 0,08	Model Baik
<b>GFI</b>	0,947	≥ 0,90	Model Baik
<b>AGFI</b>	0,869	≥ 0,90	Marginal
<b>Khi Kuadrat/df</b>	1,245	≤ 2,00	Model Baik
<b>TLI</b>	0,976	≥ 0,95	Model Baik
<b>CFI</b>	0,989	≥ 0,95	Model Baik

Sumber: Lampiran 7 – Analisis SEM, Maret 2008 (diolah).

Tabel 5.23 pada halaman 185 menunjukkan bahwa ukuran *fit model* khususnya *p-value* dari uji Khi Kuadrat lebih besar dari 0,05. Dengan demikian model didukung oleh data empirik, atau model dapat dikatakan baik. Nilai ukuran *fit model* lainnya, yaitu: RMSEA, Khi Kuadrat/df, TLI, dan CFI menunjukkan model dapat dikatakan baik pula. Karena itu, model empirik hasil studi layak dilakukan interpretasi dan pembahasan lebih lanjut.

## 5.2.2 Hasil Analisis

Pada bagian ini berisikan hasil analisis berdasarkan *print out* SEM. Dalam analisis SEM, ada dua komponen analisis utama yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran (*measurement model*) menyangkut analisis tentang apakah indikator benar-benar secara valid dan reliabel mengukur konstruk (*unobserved variable*), sedangkan model struktural (*structural model*) menyangkut analisis tentang pengaruh suatu konstruk dengan konstruk lainnya.

Model pengukuran harus valid dan reliabel untuk dilakukan analisis persamaan strukturalnya. Karena jika model pengukuran tidak valid maka model struktural menjadi tidak baik karena indikator yang digunakan tidak sanggup mengukur konstruk yang seharusnya diukur.

### 5.2.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada bagian ini akan diuraikan tentang tiga hal utama model pengukuran yaitu: pertama, tentang nilai *loading factor* atau *regression weight* (*standardized estimate*) atau *lamda* (Ferdinand, 2002:79). Kedua, tentang tingkat signifikannya

pada masing-masing konstruk. Ketiga, tentang *construct reliability*. Namun dalam model pengukuran ini, yang terpenting adalah tingkat signifikannya (harus lebih kecil dari 5% atau di bawah 0,05) dan nilai *construct reliability* ( $\rho_{\eta}$ ) > 0,70. Variabel yang diteliti dikatakan valid unidimensional jika mempunyai nilai *Goodness of Fit Index* (GFI) > 0,90.

#### 5.2.2.1.1 *Loading Factor* Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1)

Hasil analisis tentang *loading factor* untuk pemberdayaan anggota organisasi (X1) dapat dilihat pada Tabel 5.24 sebagai berikut:

**Tabel 5.24**  
**HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR***  
**UNTUK VARIABEL PEMBERDAYAAN ANGGOTA ORGANISASI (X1)**

Indikator	<i>Loading Factor</i>	p-value
Bermakna (X1.1)	0,28	Fix
Kompetensi (X1.2)	0,65	***
Determinasi Diri (X1.3)	0,75	***
Pengaruh (X1.4)	0,68	***
Pengambilan Keputusan (X1.5)	0,62	***
Akses (X1.6)	0,48	***

Sumber: Lampiran 6 – *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), Maret 2008 (diolah).  
Keterangan: \*\*\* = p-value < 0,001

Tabel 5.24 menunjukkan bahwa untuk variabel pemberdayaan anggota organisasi (X1), estimasi *loading factor* terbesar diberikan oleh indikator determinasi diri (X1.3). Artinya bahwa indikator determinasi diri (X1.3) merupakan pengukur variabel pemberdayaan anggota organisasi (X1) yang paling kuat. Karena semua indikator dari pemberdayaan anggota organisasi (X1) adalah signifikan di bawah 5% maka semua indikator adalah valid mengukur konstruk pemberdayaan anggota organisasi (X1).

### 5.2.2.1.2 *Loading Factor* Kepuasan Kerja (X2)

Hasil analisis tentang *loading factor* untuk kepuasan kerja (Y1), dapat dilihat pada Tabel 5.25 sebagai berikut:

Tabel 5.25  
HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR*  
UNTUK VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y1)

Indikator	<i>Loading Factor</i>	p-value
Pengakuan (Y1.1)	0,81	Fix
Kompensasi (Y1.2)	0,15	***
Pengawasan (Y1.3)	0,85	***
Tantangan Pekerjaan (Y1.4)	0,54	***
Kondisi Kerja (Y1.5)	0,60	***
Rekan Kerja (Y1.6)	0,63	***

Sumber: Lampiran 6 – *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), Maret 2008 (diolah).  
Keterangan: \*\*\* = *p-value* < 0,001

Tabel 5.25 menunjukkan bahwa hasil estimasi *loading factor* setiap indikator dari variabel kepuasan kerja (Y1) terbesar diberikan oleh indikator pengawasan (Y1.3). Dengan demikian diperoleh bahwa indikator pengakuan (Y1.3) merupakan pengukur variabel kepuasan kerja (Y1) yang paling kuat. Karena semua indikator dari kepuasan kerja karyawan (Y1) adalah signifikan di bawah 5% maka semua indikator adalah valid mengukur konstruk kepuasan kerja (Y1).

### 5.2.2.1.3 *Loading Factor* Komitmen Organisasi (Y2)

Hasil analisis tentang *loading factor* untuk komitmen organisasi (Y2), dapat dilihat pada Tabel 5.26 halaman 189 sebagai berikut:

**Tabel 5.26**  
**HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR***  
**UNTUK VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (Y2)**

<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>p-value</i></b>
Komitmen Afektif (Y3.1)	0,75	Fix
Komitmen Normatif (Y3.2)	0,79	***
Komitmen Kontinuan (Y3.3)	0,61	***

Sumber: Lampiran 6 – *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), Maret 2008 (diolah).  
Keterangan: \*\*\* = *p-value* < 0,001

Tabel 5.26 menunjukkan bahwa untuk variabel komitmen organisasi (Y2) estimasi *loading factor* terbesar diberikan oleh indikator komitmen normatif (Y2.2). Artinya bahwa indikator komitmen normative (Y2.2) merupakan pengukur variabel komitmen organisasi (Y2) yang paling kuat. Karena semua indikator dari komitmen organisasi (Y2) adalah signifikan di bawah 5% maka semua indikator adalah valid mengukur konstruk komitmen organisasi (Y2).

#### 5.2.2.1.4 *Loading Factor* Perilaku Peran Ekstra (Y3)

Hasil analisis tentang *loading factor* untuk perilaku peran ekstra (Y3), dapat dilihat pada Tabel 5.27 sebagai berikut:

**Tabel 5.27**  
**HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR***  
**UNTUK VARIABEL PERILAKU PERAN EKSTRA (Y3)**

<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>p-value</i></b>
Tanpa Pamrih (Y3.1)	0,74	Fix
Bersikap Sportif (Y3.2)	0,60	***
Disiplin Pada Waktu (Y3.3)	0,80	***
Keterlibatan Diri (Y3.4)	0,76	***
Inisiatif (Y3.5)	0,83	***

Sumber: Lampiran 6 – *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), Maret 2008 (diolah).  
Keterangan: \*\*\* = *p-value* < 0,001

Tabel 5.27 pada halaman 189 menunjukkan bahwa hasil estimasi *loading factor* dari setiap indikator untuk variabel perilaku peran ekstra (Y3) terbesar diberikan oleh indikator inisiatif (Y3.5). Artinya bahwa indikator inisiatif (Y3.5) merupakan pengukur variabel perilaku peran ekstra (Y3) yang paling kuat. Karena semua indikator dari perilaku peran ekstra (Y3) adalah signifikan di bawah 5% maka semua indikator adalah valid mengukur konstruk perilaku peran ekstra (Y3).

### 5.2.2.2 Uji Reliabilitas Variabel

Setelah *loading factor* (uji validitas) dan sifat valid unidimensional dianalisis, maka selanjutnya harus dianalisis tentang reliabilitas masing-masing konstruk atau variabel. Nilai reliabilitas dari suatu konstruk sangat penting dan merupakan elemen dasar dari model pengukuran (*measurement model*). Reliabilitas konstruk akan memberikan jaminan konsistensi atas konstruk tersebut sehingga dalam analisis persamaan struktural selanjutnya, tidak menjadi bias atau berubah-ubah. Untuk nilai reliabilitas masing-masing konstruk dapat dilihat pada Tabel 5.28 sebagai berikut:

**Tabel 5.28**  
**RINGKASAN HASIL RELIABILITAS VARIABEL**

Variabel	<i>Cronstruct Reliability</i> ( $\rho_s$ ) GFI	Keterangan
Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1)	0,990	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0,938	Reliabel
Komitmen Organisasi (Y2)	1,000	Reliabel
Perilaku Peran Ekstra (Y3)	0,908	Reliabel

Sumber: Lampiran 6 – *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), Maret 2008 (diolah).  
Keterangan: \*\*\* = *p-value* < 0,001

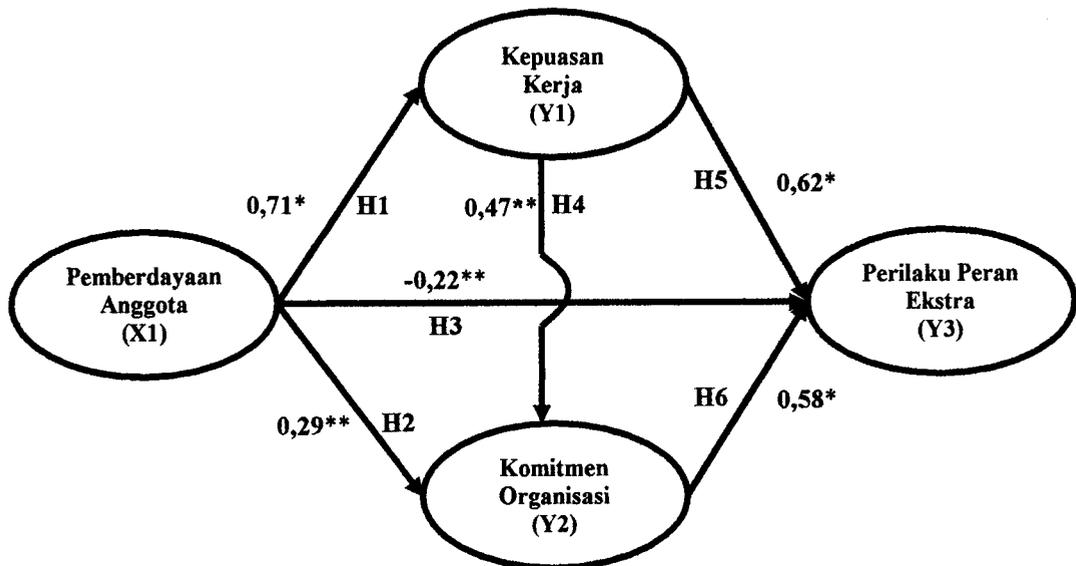
Tabel 5.28 menunjukkan bahwa nilai dari reabilitas konstruk atau variabel untuk pemberdayaan anggota organisasi (X1) sebesar 0,990, kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,938, komitmen organisasi (Y2) sebesar 1,000, dan perilaku peran ekstra (Y3) sebesar 0,908. Hasil ini berarti semua konstruk atau variabel dalam studi adalah reliable, karena memiliki nilai *construct reliability* di atas 0,700.

Jadi, secara keseluruhan dalam analisis model pengukuran (*measurement model*), baik uji validitas indikator (*loading factor* dan tingkat signifikannya) maupun validitas unidimensional dan uji reliabilitas konstruk semuanya terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan memang mengukur konstruk, dan bersifat valid unidimensional (prinsip kemandirian indikator), serta bersifat reliable. Untuk mengetahui apakah model yang dirancang secara teoritik didukung oleh data empirik, maka dilanjutkan dengan analisis model struktural.

#### 5.2.2.2 Analisis Model Struktural (*Structural Model*)

Setelah model pengukuran dianalisis, maka langkah selanjutnya menganalisis model struktural (*structural model*). Pada dasarnya model struktural ini menyangkut pengaruh dari satu konstruk terhadap konstruk lainnya. Dalam model struktural ini ada beberapa hal yang penting dibahas, yaitu: nilai koefisien jalur terstandarisasi (*standardized coefficient*) untuk melihat besarnya pengaruh antara variabel dan tingkat signifikan untuk melihat tingkat kesalahan dari suatu hubungan sehingga dapat ditentukan apakah hipotesis diterima atau tidak. Nilai koefisien jalur pengaruh pemberdayaan anggota organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 5.1 sebagai berikut:

kerja, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 5.1 sebagai berikut:



**Gambar 5.1**  
**NILAI KOEFISIEN JALUR PENGARUH PEMBERDAYAAN ANGGOTA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PERILAKU PERAN EKSTRA**

Sumber: Lampiran 7 – Analisis SEM, Maret 2008 (diolah).

Keterangan: \*\* Signifikan ( $\alpha$  0,05), \*\*\* Signifikan ( $\alpha$  0,001).

#### 5.2.2.2.1 Koefisien Jalur Setiap Hubungan Antar Variabel

Untuk koefisien jalur, sebagai standar dalam analisis SEM, digunakan *standardized coefficient*. Koefisien yang terstandarisasi, digunakan karena koefisien ini merujuk pada kontribusi bersih dari suatu hubungan langsung antar variabel. Dalam bentuk model persamaan (*standardize*), sebagai berikut:

$$\text{Persamaan I : } Y_{1KK} = 0,71PA$$

$$\text{Persamaan II : } Y_{2KO} = 0,47KK + 0,71PA$$

$$\text{Persamaan III : } Y_{3PPE} = -0,22PA + 0,62KK + 0,58KO$$

$$\text{Keterangan : } PA = \text{Pemberdayaan Anggota Organisasi}$$

$$KK = \text{Kepuasan Kerja}$$

$$KO = \text{Komitmen Organisasi}$$

$$PPE = \text{Perilaku Peran Ekstra}$$

Gambar 5.1 pada halaman 192 menunjukkan koefisien jalur atau pengaruh antar variabel dalam studi ini, untuk jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Koefisien jalur pengaruh pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,71. Ini berarti bila pemberdayaan anggota organisasi (X1) meningkat maka kepuasan kerja (Y1) akan meningkat, sebaliknya bila pemberdayaan anggota organisasi (X1) menurun, maka kepuasan kerja (Y1) akan menurun. Semakin tinggi nilai koefisien pengaruh, maka semakin besar pengaruh positif pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1), dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti pemberdayaan anggota organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado.
2. Koefisien jalur pengaruh pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap komitmen organisasi (Y2) sebesar 0,29. Ini berarti bila pemberdayaan anggota organisasi (X1) meningkat maka komitmen organisasi (Y2) akan meningkat, sebaliknya bila pemberdayaan anggota organisasi (X1) menurun maka komitmen organisasi (Y2) akan menurun. Semakin tinggi nilai koefisien pengaruh, maka semakin besar pengaruh positif pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap komitmen organisasi (Y2), dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti pemberdayaan anggota organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado.
3. Koefisien jalur pengaruh pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap perilaku peran ekstra (Y3) sebesar -0,22. Ini berarti bila pemberdayaan anggota organisasi (X1) meningkat maka perilaku peran ekstra (Y3) akan menurun, sebaliknya bila pemberdayaan anggota organisasi (X1) menurun

maka perilaku peran ekstra (Y3) akan meningkat. Semakin tinggi nilai koefisien pengaruh, maka semakin besar pengaruh negatif pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap perilaku peran ekstra (Y3), dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti pemberdayaan anggota organisasi akan menurunkan perilaku peran ekstra para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado.

4. Koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap komitmen organisasi (Y2) sebesar 0,47. Ini berarti bila kepuasan kerja (Y1) meningkat maka komitmen organisasi (Y2) akan meningkat, sebaliknya bila kepuasan kerja (Y1) menurun maka komitmen organisasi (Y2) akan menurun. Semakin tinggi nilai koefisien, maka semakin besar pengaruh positif kepuasan kerja (Y1) terhadap komitmen organisasi (Y2), dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado.
5. Koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap perilaku peran ekstra (Y3) sebesar 0,62. Ini berarti bila kepuasan kerja (Y1) meningkat maka perilaku peran ekstra (Y2) akan meningkat, sebaliknya bila kepuasan kerja (Y1) menurun maka perilaku peran ekstra (Y3) akan menurun. Semakin tinggi nilai koefisien pengaruh, maka semakin besar pengaruh positif kepuasan kerja (Y1) terhadap perilaku peran ekstra (Y2), dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti kepuasan kerja akan meningkatkan perilaku peran ekstra para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado.
6. Koefisien jalur pengaruh komitmen organisasi (Y2) terhadap perilaku peran ekstra (Y3) sebesar 0,58. Ini berarti bila komitmen organisasi (Y2) meningkat maka perilaku peran ekstra (Y3) akan meningkat, sebaliknya bila komitmen

organisasi (Y2) menurun maka perilaku peran ekstra (Y3) menurun. Semakin tinggi nilai koefisien pengaruh, maka semakin besar pengaruh positif komitmen organisasi (Y2) terhadap perilaku peran ekstra (Y3), dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti komitmen organisasi akan meningkatkan perilaku peran ekstra para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado.

#### 5.2.2.2.2 Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis, dapat ditempuh dengan melihat probabilitas atau tingkat kesalahan. Hipotesis alternatif akan diterima jika nilai probabilitasnya di bawah atau sama dengan 0,05 atau sebesar 5%. Nilai probabilitas pengaruh pemberdayaan anggota organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.29 sebagai berikut:

**Tabel 5.29**  
**NILAI PROBABILITAS PENGARUH PEMBERDAYAAN ANGGOTA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PERILAKU PERAN EKSTRA**

No.	Variabel	Probabilitas
1.	Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1) - Kepuasan Kerja (Y1)	0,000***
2.	Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1) - Komitmen Organisasi (Y2)	0,046**
3.	Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1) - Perilaku Peran Ekstra (Y3)	0,002**
4.	Kepuasan Kerja (Y1) - Komitmen Organisasi (Y2)	0,044**
5.	Kepuasan Kerja (Y1) - Perilaku Peran Ekstra (Y3)	0,000***
6.	Komitmen Organisasi (Y2) - Perilaku Peran Ekstra (Y3)	0,000***

Sumber: Lampiran 6 – *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), Maret 2008 (diolah).  
Keterangan: \* = *p-value* < 0,001, \*\* = *p-value* < 0,05

Tabel 5.29 pada halaman 195 menunjukkan nilai probabilitas masing-masing hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya. Keseluruhan pengaruh antara variabel menunjukkan nilai probabilitas di bawah 0,05 yang berarti signifikan dan hipotesis dapat diterima atau terbukti, untuk jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Nilai probabilitas sebesar 0,000 untuk pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado dapat diterima atau terbukti.
2. Nilai probabilitas sebesar 0,046 untuk pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap komitmen organisasi (Y2) menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado dapat diterima atau terbukti.
3. Nilai probabilitas sebesar 0,002 untuk pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap perilaku peran ekstra (Y3) menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado dapat diterima atau terbukti.
4. Nilai probabilitas sebesar 0,044 untuk kepuasan kerja (Y1) terhadap komitmen organisasi (Y2) menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado dapat diterima atau terbukti.

5. Nilai probabilitas sebesar 0,000 untuk kepuasan kerja (Y1) terhadap perilaku peran ekstra (Y3) menunjukkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado dapat diterima atau terbukti.
6. Nilai probabilitas sebesar 0,000 untuk komitmen organisasi (Y2) terhadap perilaku peran ekstra (Y3) menunjukkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado dapat diterima atau terbukti.

#### 5.2.2.2.3 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Salah satu kelebihan dari analisis SEM dalam studi ini adalah dapat menjelaskan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variable eksogen yaitu pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap variabel endogen dependen yaitu perilaku peran ekstra (Y3), melalui variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja (Y1) dan komitmen organisasi (Y2). Pengaruh tidak langsung ini menunjukkan dampak dari variabel *intervening*. Secara umum ada dua hasil atau dampak dari variabel *intervening* yaitu menguatkan hubungan atau melemahkan hubungan.

Selanjutnya, dalam menginterpretasikan model dapat dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total. Hasil perhitungan pengaruh langsung pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1), komitmen organisasi (Y2), dan perilaku ekstra peran (Y3) dapat dilihat pada Tabel 5.30 halaman 198 sebagai berikut:

**Tabel 5.30**  
**KOEFISIEN JALUR PENGARUH LANGSUNG, PENGARUH TIDAK LANGSUNG, DAN TOTAL PENGARUH PEMBERDAYAAN ANGGOTA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PERILAKU EKSTRA PERAN**

Variabel Penelitian	Koefisien Pengaruh
<b>Pengaruh Langsung:</b> Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1) - Perilaku Peran Ekstra (Y3)	-0,220
<b>Pengaruh Tidak Langsung:</b> Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1) - Kepuasan Kerja (Y1) - Perilaku Peran Ekstra (Y3)	$0,71 \times 0,62=0,440$
<b>Pengaruh Tidak Langsung:</b> Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1) -Komitmen Organisasi (Y2) - Perilaku Peran Ekstra (Y3)	$0,29 \times 0,58=0,168$
<b>Pengaruh Tidak Langsung:</b> Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1) - Kepuasan Kerja (Y1) - Komitmen Organisasi (Y2) - Perilaku Peran Ekstra (Y3)	$0,71 \times 0,47 \times 0,58=0,194$
<b>Total Pengaruh Tidak Langsung</b>	0,802
<b>Total Pengaruh</b>	$0,802+ (-0,220)=0,582$

Tabel 5.30 mengenai nilai koefisien jalur pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1), komitmen organisasi (Y2), dan perilaku peran ekstra (Y3). Pada studi ini sebagai total pengaruh pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1), komitmen organisasi (Y2), dan perilaku peran ekstra (Y3) adalah keseluruhan nilai koefisien jalur yang mempunyai pengaruh secara signifikan.

Nilai koefisien jalur pengaruh langsung menunjukkan bahwa pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap perilaku peran ekstra (Y3) sebesar -0,220. Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap perilaku peran ekstra (Y3) melalui kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,440. Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap perilaku peran ekstra (Y3) melalui komitmen organisasi (Y2) sebesar 0,168. Nilai koefisien jalur pengaruh

tidak langsung pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap perilaku ekstra peran (Y3) melalui kepuasan kerja (Y1) dan komitmen organisasi (Y2) sebesar 0,194. Nilai koefisien jalur total pengaruh sebesar 0,582.

Hasil ini memberi arti, pertama bahwa pemberdayaan anggota organisasi (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra (Y3) secara langsung dan bersifat negatif. Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa pemberdayaan anggota organisasi bagi para guru SMA Negeri di Kota Manado akan mengurangi perilaku peran ekstra para guru tersebut. Jika para guru merasa diberdayakan oleh organisasi dalam hal ini sekolah dan dirinya merasa memiliki makna sebagai guru, memiliki kompetensi, determinan diri, dan pengaruh, serta terlibat dalam pengambilan keputusan, dan akses terhadap pekerjaannya, maka perilaku peran ekstra para guru tidak akan nampak, baik kepada para siswa maupun kepada sesama rekan kerja mereka, yaitu para guru dan staf administrasi.

Kedua, hasil ini memberi arti bahwa pemberdayaan anggota organisasi (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra (Y3) secara tidak langsung melalui kepuasan kerja (Y1) dan komitmen organisasi (Y2). Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa anggota organisasi yang merasa diberdayakan memiliki kepuasan kerja (Y1) dan komitmen organisasi (Y2) akan menimbulkan perilaku peran ekstra (Y3) para guru SMA Negeri di Kota Manado. Artinya, bila para guru merasa diberdayakan oleh organisasi dalam hal ini sekolah, dan mereka merasakan adanya kepuasan kerja (Y1) dalam bentuk pengakuan melalui pujian, penghargaan, dan perhatian, maka secara tidak langsung akan meningkatkan atau memunculkan perilaku peran ekstra para guru SMA Negeri di Kota Manado. Kepuasan kerja (Y1) dapat pula berbentuk

kompensasi yang memadai seperti gaji, tunjangan, insentif, dan asuransi terhadap pekerjaan maupun kebutuhan hidup. Pengawasan yang tepat dalam bentuk penanganan masalah dan keluhan yang disampaikan, tantangan pekerjaan yang beragam, kesempatan untuk menggunakan keahlian yang dimiliki, dan kondisi kerja yang kondusif, serta rekan kerja yang mendukung merupakan indikator-indikator penting untuk mencapai kepuasan kerja (Y1). Demikian pula dengan komitmen organisasi (Y2) baik dalam bentuk keselarasan nilai-nilai pribadi dan organisasi, kesadaran moral, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi atau sekolah mereka, maka secara tidak langsung akan meningkatkan atau memunculkan perilaku peran ekstra (Y3) guru SMA Negeri di Kota Manado.

Secara keseluruhan, hasil studi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Y1) dan komitmen organisasi (Y2) merupakan variabel *intervening* yang memperlemah pengaruh negatif dari pemberdayaan anggota organisasi (X1) terhadap perilaku peran ekstra (Y3). Artinya, bila para guru SMA Negeri di Kota Manado merasakan adanya kepuasan dalam bekerja maka mereka akan memiliki komitmen pada sekolah sebagai organisasi yang mempekerjakannya. Ketika para guru SMA Negeri di Kota Manado memiliki kepuasan kerja (Y1) dan komitmen organisasi (Y2), maka program pemberdayaan anggota organisasi (X1) bagi mereka akan meningkatkan perilaku peran ekstra (Y3). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemberdayaan anggota organisasi meningkatkan perilaku peran ekstra anggota organisasi melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

# **BAB 6**

# **PEMBAHASAN**

## BAB 6

### PEMBAHASAN

#### 6.1 Pembahasan Hipotesis

##### 6.1.1 Hipotesis 1: Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Berdasarkan hasil analisis model struktural (*structural model*) menunjukkan nilai koefisien jalur terstandarisasi (*standardized coefficient*) pemberdayaan anggota organisasi terhadap kepuasan kerja bertanda positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil ini memberi arti bahwa pemberdayaan anggota organisasi sebagai keyakinan seorang guru yang merasa diberdayakan melalui peningkatan peran yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga seorang guru merasa bahwa pekerjaannya adalah bermakna, merasa memiliki kompetensi, kewenangan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kekuasaan dan akses terhadap pekerjaannya tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja. Kenyataan yang ada dalam hubungan dengan aktivitas guru di sekolah menunjukkan bahwa kepuasan kerja mereka didasari pada upaya pihak sekolah untuk memberdayakan para guru. Para guru merasa puas karena mereka merasa sekolah tempat mereka bekerja memberdayakan mereka. Pihak sekolah menggunakan seluruh potensi yang mereka miliki untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan sekolah. Para guru merasa puas karena mereka merasa berarti dan memiliki pengaruh terhadap berbagai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan-

pekerjaan sekolah. Para guru juga merasa puas karena mereka merasa memiliki kesempatan dalam berbagai kegiatan sekolah dan kesempatan dalam pengambilan keputusan-keputusan sekolah serta memiliki akses terhadap seluruh fasilitas yang dibutuhkan mereka saat bekerja.

Seorang guru yang merasa diberdayakan oleh organisasinya dalam hal ini sekolah tempat ia bekerja akan memiliki determinasi diri dan pengaruh, serta akses terhadap pekerjaannya, dan hal ini akan memberikan kepadanya kepuasan dalam bekerja. Menurut Wexley *and* Yukl (2003:150-151) bahwa tingkat otonomi pekerja yang didapatkan dalam pekerjaannya serta tingkat dimana pekerjaan memberikan umpan balik pelaksanaan kerja yang objektif akan menentukan seberapa banyak kesempatan diperoleh untuk pemuas kebutuhan akan keberhasilan dan kemandirian. Jika seorang pekerja tidak mempunyai kekuasaan mengatur prosedur kerja atau langkah kerja akan sedikit sekali kesempatan untuk mendapatkan kepuasan intrinsik dalam keberhasilannya menyelesaikan suatu pekerjaan yang menantang. Suatu pekerjaan dimana seorang pekerja dapat menetapkan langkah kerjanya sendiri, serta dapat mengerjakan pekerjaan menurut cara yang sesuai dengan cara berpikirnya dalam batas-batas yang diperbolehkan dalam skedul kerja dan standar pelaksanaan kerja, juga akan memungkinkan pemenuhan kebutuhan akan kemandirian.

Bila seorang guru yang diberdayakan oleh organisasinya telah memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dan organisasi memberdayakan mereka dengan memberikan kesempatan untuk tugas-tugas tertentu dan akses menggunakan berbagai fasilitas yang dibutuhkan, maka mereka akan merasa bertanggungjawab dan memiliki pengaruh penting dalam menyelesaikan tugas-

tugas tersebut. Kondisi demikian akan menciptakan kepuasan intrinsik dalam diri para guru.

Hasil studi ini sesuai dengan Teori Dua Faktor dari Herzberg yang mengatakan bahwa serangkaian kondisi intrinsik: kepuasan pekerjaan (*job satisfaction*) bila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators*, meliputi: keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Motivator atau *satisfiers* yang dimaksudkan Herzberg dalam prakteknya dapat diwujudkan melalui pemberdayaan anggota organisasi.

Seorang guru yang diberdayakan akan memiliki kemampuan tertentu yang dibutuhkan organisasi atau tempat dia bekerja. Pemberdayaan anggota organisasi bagi seorang guru adalah penting karena seorang guru harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas belajar mengajar, kompetensi dalam melaksanakan tugas bimbingan, kompetensi dalam melaksanakan tugas untuk urusan-urusan khusus, kompetensi dalam melaksanakan tugas perwalian kelas, dan kompetensi dalam hal penyusunan kurikulum maupun kompetensi dalam hal pembuatan laporan kegiatan.

Para guru di sekolah memiliki berbagai tugas yang dibebankan kepada mereka, misalnya melaksanakan tugas pembelajaran, membimbing siswa dalam kegiatan organisasi intra sekolahh (OSIS), kegiatan kerohanian, kegiatan kesenian, kegiatan kepramukaan, dan memberikan bimbingan dan konseling bagi siswa. Agar supaya mereka dapat melaksanakannya dengan baik, maka para guru harus diberdayakan sesuai dengan potensi mereka masing-masing. Pemberdayaan

anggota organisasi bagi seorang guru dapat dilaksanakan melalui berbagai kegiatan seperti, mengikuti program pendidikan formal strata satu dan strata dua, mengikuti seminar, pelatihan, magang, studi banding, dan kegiatan-kegiatan perlombaan dalam lingkungan pendidikan.

Dengan memberdayakan guru tersebut, berarti membekali mereka untuk dapat melaksanakan berbagai tugas yang dibebankan kepada mereka, sehingga mereka pun dapat menunjukkan kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pemberdayaan anggota organisasi bagi para guru secara psikologis juga dapat dilakukan dengan memberikan mereka berbagai kesempatan dalam berbagai kegiatan-kegiatan sekolah dan kegiatan-kegiatan di luar sekolah. Melalui pemberdayaan anggota organisasi, para guru memiliki akses menggunakan seluruh fasilitas yang tersedia untuk menunjang pekerjaannya karena mereka telah memiliki kemampuan yang dibutuhkan, seperti penggunaan teknologi informasi atau metode-metode kepelatihan dalam bidang olahraga dan keseniaan.

Seorang guru sebagai anggota dari suatu organisasi yang merasa diberdayakan oleh organisasinya dalam hal ini sekolah tempat ia bekerja akan memiliki kesempatan untuk ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Hasil studi ini mendukung Teori Y yang menyatakan bahwa para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial (McGregor, 1960 dalam Sondang 1995). Stringer (2002) dalam Wirawan (2007:131) menjelaskan bahwa tanggung jawab (*responsibility*)

merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi menjadi "bos diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri (Wirawan, 2007).

Pada bagian lain, studi yang dilakukan Hackman *and* Oldham (1975) yang dikenal dengan *Job Diagnostic Survey* untuk menjelaskan kepuasan kerja seorang karyawan, antara lain dibentuk melalui: 1. Ragam ketrampilan (*skill variety*) adalah tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan jenis ketrampilan dan bakat-bakat pekerja. Dalam prakteknya hal ini terwujud jika organisasi memberdayakan anggotanya sehingga memiliki berbagai kompetensi yang dipersyaratkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam organisasi sekolah, misalnya semakin besar keragaman aktivitas yang dilaksanakan oleh seorang guru, maka pekerjaan tersebut semakin tidak menjemukan. Suatu pekerjaan yang mencakup semakin banyak ketrampilan dan bakat-bakat yang relevan dengan identitas diri pekerja, pekerja semakin lebih merasakan bahwa ia melaksanakan pekerjaan yang berarti ketimbang sekedar menepati waktu. 2. Identitas pekerjaan (*task identity*) adalah tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam suatu kesatuan dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi, yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil nyata. Dalam prakteknya hal ini terwujud jika organisasi memberdayakan anggotanya melalui kesempatan dan akses seluas-luasnya kepada setiap guru dalam menggunakan fasilitas yang tersedia atau yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. 3. Kepentingan pekerjaan (*task significance*)

adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain yang ada dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar. Hal ini membuktikan bahwa seorang guru yang diberdayakan akan merasa memiliki pengaruh penting terhadap keberhasilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di lingkungan organisasi maupun bagi sesama anggota lainnya. 4. Otonomi (*autonomy*) adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasan substansil bagi pekerja dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam prakteknya, seorang guru yang diberdayakan organisasinya akan memperlihatkan kemandiriannya dan kebebasan serta kontrol maupun keyakinan diri dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang dibebankan kepadanya (*self-determination*).

Hasil studi ini mendukung temuan dari Lee *et al.* (2006) yang menyimpulkan adanya hubungan antara pemberdayaan anggota organisasi dengan kepuasan kerja. Pemberdayaan anggota organisasi memberikan rasa puas pada anggota organisasi yang bersangkutan. Bagi seorang guru, pemberdayaan anggota organisasi merupakan transfer kekuasaan dan kewenangan kepada seorang guru, seperti pemberian wewenang, kesempatan dan akses, kekuasaan khususnya dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar (PBM). Dengan adanya wewenang, kesempatan dan akses menggunakan sumber-sumber daya organisasi, serta dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maka para guru akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Artinya, seorang guru akan memandang suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya sebagai sesuatu yang menyenangkan.

Hasil studi ini juga mendukung studi dari Spreitzer *et al.* (1997) yang menjelaskan bahwa seseorang yang diberdayakan akan mempunyai pengaruh terhadap unit kerja mereka, karena organisasi aspiratif terhadap ide-idenya. Dijelaskan pula oleh Thomas *and* Velthouse (1990) bahwa individu yang mempunyai *locus of control internal*, biasanya memiliki harapan *impact* yang lebih besar terhadap tugas-tugas tertentu. Akhirnya, menurut Lam *and* Zhang (2003) bahwa pemberdayaan anggota organisasi sangat penting untuk menghasilkan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Menurutnya ekspektasi tidak tercapai terhadap karakteristik kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan perlakuan adil sangat berhubungan dengan kepuasan kerja.

#### **6.1.2 Hipotesis 2: Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1) Terhadap Komitmen Organisasi (Y2)**

Berdasarkan hasil analisis model struktural (*structural model*) menunjukkan nilai koefisien jalur terstandarisasi (*standardized coefficient*) pemberdayaan anggota organisasi terhadap komitmen organisasi bertanda positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil ini memberi arti bahwa pemberdayaan anggota organisasi sebagai keyakinan seorang guru yang merasa diberdayakan melalui peningkatan peran yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga seorang guru merasa bahwa pekerjaannya adalah bermakna, merasa memiliki kompetensi, kewenangan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kekuasaan dan

akses terhadap pekerjaannya tersebut. akan meningkatkan komitmen mereka pada sekolah tempat mereka bekerja. Kenyataan yang ada dalam hubungan dengan aktivitas guru di sekolah menunjukkan bahwa para guru yang diberdayakan oleh sekolah mereka akan menunjukkan keinginan mereka untuk tetap berkarya di sekolah tersebut. Para guru yang diberdayakan akan merasa bahwa keberadaan mereka di sekolah merupakan suatu kewajiban, karena sekolah sebagai tempat mereka berkerja telah memberikan kesempatan untuk bekerja dan menunjukkan kemampuan yang mereka memiliki dalam menjalankan berbagai tugas yang percayakan organisasi kepada mereka sebagai bentuk tanggung jawab mereka pula. Hasil ini mendukung studi Thomas *and* Velthouse (1990) yang menjelaskan bahwa pemberdayaan anggota organisasi akan menghasilkan anggota organisasi yang mempunyai komitmen terhadap tugas yang lebih tinggi, memiliki inisiatif yang lebih besar dalam membawahi tanggung jawab perannya.

Agryris (1988) menambahkan bahwa keterkaitan yang kuat antara komitmen organisasi dan pemberdayaan anggota organisasi disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan individu-individu dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Dalam kenyataannya, seorang guru yang diberdayakan akan merasakan bahwa mereka merupakan suatu bagian yang penting dan tidak terpisahkan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini akan menumbuhkan komitmen diantara para guru terhadap organisasi mereka maupun komitmen terhadap nilai-nilai dan tujuan pribadi dalam dunia pendidikan.

Hasil studi ini mendukung pendapat Yukl (2002:241) bahwa pemberdayaan anggota organisasi merupakan sebuah proses membangun

komitmen untuk tujuan organisasi dan pemberdayaan anggota organisasi pada pencapaian keberhasilan. Menurut Khan (1995) bahwa pemberdayaan anggota organisasi merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara manajemen dan anggotanya. Menurut Stringer (2002) dalam Wirawan (2007:131) bahwa dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Hasil ini konsisten dengan studi yang dilakukan Mayer *and* Schoorman (2007) bahwa pemberdayaan anggota organisasi melalui pendidikan merupakan salah satu determinan terhadap *continuance commitment*. Demikian dengan adanya kesempatan untuk berpartisipasi dalam bekerja dengan tingkat keterlibatan yang tinggi merupakan salah satu determinan terhadap *value commitment*.

Demikian pula dengan Lam *and* Zhang (2003) dalam studinya menunjukkan bahwa adanya kesempatan pelatihan dan pengembangan secara terus-menerus khususnya bagi para anggota baru, akan membuat mereka terus berkembang untuk mengejar ambisi dan cita-cita mereka dan pada akhirnya akan membuat mereka semakin mandiri dalam keterikatan pada pekerjaan, dan juga

merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan pekerjaan yang digeluti.

Lee *et al.* (2006) dalam studinya juga menjelaskan bahwa bila seorang anggota memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi dan diberikan pelatihan yang sesuai dengan bidang kerja, dan pada akhirnya memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya maka anggota tersebut memiliki keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya yang secara langsung pula memiliki keterikatan dengan organisasi yang mempekerjakannya. Menurut Robbins (2003:92) keterlibatan kerja yang tinggi berarti keberpihakan seseorang pada pekerjaannya, sebaliknya komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

### **6.1.3 Hipotesis 3: Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1) Terhadap Perilaku Peran Ekstra (Y3)**

Berdasarkan hasil analisis model struktural (*structural model*) menunjukkan nilai koefisien jalur terstandarisasi (*standardized coefficient*) pemberdayaan anggota organisasi terhadap perilaku peran ekstra bertanda negatif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil ini memberi arti bahwa pemberdayaan anggota organisasi sebagai keyakinan seorang guru yang merasa diberdayakan melalui peningkatan peran yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga seorang guru merasa bahwa pekerjaannya adalah bermakna, merasa memiliki kompetensi, kewenangan,

dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kekuasaan dan akses terhadap pekerjaannya tersebut akan mengurangi niat untuk melakukan perilaku peran ekstra para guru di sekolah. Kenyataan yang ada dalam hubungan dengan aktivitas guru di sekolah menunjukkan bahwa para guru yang diberdayakan membatasi diri untuk melakukan perilaku peran ekstra, seperti perilaku tanpa pamrih terhadap sesama rekan guru lainnya, bersikap sportif, disiplin pada waktu, keterlibatan diri, dan inisiatif. Salah satu alasan mengapa seorang guru yang diberdayakan akan berbanding terbalik dengan perilaku yang diharapkan untuk dilakukannya, seperti perilaku peran ekstra dijelaskan oleh Sidi (2001:38-39) bahwa seorang guru yang profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus. Namun demikian, dalam pelaksanaannya penuh dengan keterbatasan secara institusional.

Beberapa permasalahan tersebut berkisar pada persoalan kurang memadainya kualifikasi dan kompetensi guru. Dalam kenyataannya, para guru memberikan materi pengajaran tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini sering ditemui pada sekolah-sekolah yang tidak memiliki guru bidang studi tertentu, sehingga harus ditangani oleh guru lain yang bukan bidangnya. Masalah lainnya, tingkat kesejahteraan guru masih memprihatinkan, yang mengakibatkan rendahnya etos kerja dan komitmen guru serta kurangnya

penghargaan masyarakat terhadap profesi guru. Dalam kenyataannya, sistem pengajian yang ditetapkan pemerintah dipandang belum mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup dari guru itu sendiri dan keluarganya, sekalipun saat ini di beberapa daerah tertentu telah diberikan tunjangan kinerja daerah yang besarnya relatif untuk setiap kabupaten/kota. Akibat dari rendahnya kesejahteraan guru, mereka sering mencari tambahan penghasilan di luar jam sekolah atau bekerja pada sektor lain. Implikasi lainnya, para guru akan memiliki komitmen dan etos kerja yang rendah pada sekolah sebagai organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan pendapat ini, pemberdayaan anggota organisasi bagi para guru yang dimaksudkan untuk membekali mereka dengan berbagai kompetensi keilmuan, diharapkan agar mereka dapat menunjukkan etos kerja mereka dengan baik, misalnya dalam bentuk perilaku peran ekstra. Akan tetapi juga, pemberdayaan anggota organisasi bagi para guru tidaklah cukup, jika pihak sekolah atau organisasi yang menaunginya tidak menjamin kepuasan kerja mereka, karena tanpa demikian komitmen mereka terhadap organisasi yang mempekerjakannya dipertanyakan, dan akhirnya, harapan agar program pemberdayaan anggota organisasi akan menghasilkan perilaku peran ekstra menjadi sulit diwujudkan.

Hasil studi ini bertentangan dengan pendapat Wafa *and* Jantan (2002) bahwa pegawai yang diberdayakan tidak melihat situasi kerja mereka sebagai “*given*” melainkan sesuatu yang dapat dibentuk melalui aktivitas mereka sendiri. Dalam kenyataan para guru disekolah diperhadapkan pada situasi dan aktivitas guru yang cenderung sentralistik sehingga konsep “*given*” sebenarnya merupakan

gambaran dari situasi sekolah. Pada kondisi para guru merasakan bahwa aktivitasnya merupakan “*given*” maka akan berimplikasi negatif pada perilaku peran ekstra. Artinya, makin tinggi kondisi “*given*” yang dirasakan para guru, maka semakin rendah mereka untuk berperilaku peran ekstra. Dalam prakteknya, perilaku peran ekstra lebih mengarah pada kegiatan-kegiatan ko-kurikuler atau ekstra kurikuler, sebaliknya pemberdayaan anggota organisasi lebih menekankan pada kegiatan-kegiatan kurikuler. Bila para guru mendapatkan beban kurikuler yang lebih banyak tentunya akan memiliki keterbatasan dalam menjalankan ekstra kurikuler.

Colzon menambahkan bahwa pada dasarnya strategi pemberdayaan menciptakan “*free employee*” atas instruksi, kebijakan, dan perintah. Dalam kenyataannya, pendapat ini menunjukkan bahwa situasi kerja dan aktivitas para guru SMA Negeri di Kota Manado tidak bekerja sebagai “*free employee*”, sehingga semakin tinggi kondisi demikian maka semakin kecil para guru akan menunjukkan perilaku peran ekstra. Hal ini dikarenakan aktivitas para guru terlalu terstandarisasi, terikat dengan pedoman, instruksi, dan bahkan penempatan mereka pada beberapa aktivitas proses belajar mengajar (PBM) tidak sesuai dengan kompetensi mereka.

Dalam hubungan dengan “*free employee*”, hasil studi ini mendukung Model *Free Will* dari Spiro yang dikutip Ndraha (1999:151), bahwa pendirian berkaitan dengan kebebasan dan kemauan bertindak (*free will and volition*). Model *free will* merupakan salah satu nilai dasar pertanggungjawaban (*responsibility*). *Free will* itulah sesungguhnya motivasi yang paling mendasar bagi perilaku manusia. Karena itu, kebebasan bertanggung jawab juga diperlukan

anggota organisasi untuk efektivitas dalam penyelesaian pekerjaan, seperti halnya para guru dalam proses belajar mengajar.

Hasil studi ini sesuai dengan Teori Dua Faktor dari Herzberg, khususnya mengenai faktor ekstrinsik (*hygiene factor*). Dalam teori ini, dijelaskan bahwa *hygiene factor* adalah penting juga untuk membuat para guru merasa sehat atau dengan terpenuhi faktor-faktor ini akan dapat mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan dari para guru di sekolah. Dijelaskan pula bahwa faktor-faktor ekstrinsik yang harus tersedia antara lain: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, dan mutu dari hubungan interpersonal.

Pemberdayaan anggota organisasi bagi seorang guru akan membentuk perilaku para guru berdasarkan kompetensi yang mereka miliki atas dasar peran tugas secara formal yang diberikan organisasi dalam hal ini sekolah, sebaliknya menurut Bateman and Organ (1983) perilaku peran ekstra akan memungkinkan seorang pekerja akan melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawab formal. Demikian pula pendapat Smith *et al.* (1983) bahwa perilaku peran ekstra sebagai perilaku dari karyawan yang melebihi tugas formalnya. Dalam kenyataannya masih ditemui para guru mengantikan jadwal mengajar dari teman guru yang berhalangan hadir, sekalipun tidak sesuai dengan jadwal dan mata pelajaran yang seharusnya atau tidak sesuai dengan kompetensinya. Sebaliknya pula, para guru yang diberdayakan akan menyelesaikan tugas berdasarkan *job description* yang telah ditetapkan pihak sekolah, misalnya untuk bidang studi atau mata pelajaran yang diajarkan akan disesuaikan dengan kualifikasi pendidikan dari guru tersebut.

Hasil ini mendukung studi Wanous (1974) mengenai pengaruh nilai-nilai etika kerja yang menunjukkan bahwa para pekerja yang mempunyai nilai-nilai etika kerja yang kuat memberikan tanggapan yang lebih baik terhadap pekerjaan-pekerjaan yang memiliki identitas keragaman serta otonomi yang tinggi dibanding pekerjaan-pekerjaan yang rendah dimensi keragaman dan otonominya (Wexley and Yukl, 2003:145). Berdasarkan pendapat ini dapat dijelaskan bahwa bila seorang guru diberdayakan melalui keragaman tugas dan pemberian kewenangan dalam menjalankan tugas pekerjaannya, maka para guru akan memiliki nilai-nilai etika kerja yang tinggi. Sebaliknya, perilaku peran ekstra dalam beberapa kasus bertolak belakang dengan nilai-nilai etika pekerjaan dalam dunia pendidikan, seperti *academic atmosphere* tidak tercipta sebagaimana mestinya, misalnya para guru dengan sukarela mengantikan jadwal mengajar rekan guru yang berhalangan atau jadwal mengajar mereka sendiri.

Whyte (1965) yang dikutip Dipboye and Smith (1994) menjelaskan berdasarkan konsep *The Organizational Man* bahwa individu yang sangat total mengidentifikasi dirinya dengan kelompok kerja dan organisasinya, sampai-sampai dengan tidak sengaja menganti tujuan dan nilai organisasi demi kepentingan pribadinya. Hal demikian akan membawa para guru kehilangan identitas kepribadiannya, karena tidak mampu memisahkan peran antara urusan organisasi dengan urusan pribadinya.

Keadaan yang sama juga dijumpai pada para Guru Tetap Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado, yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sebagai unsur aparatur negara dan abdi negara (Soetjipto dan Kosasi, 1994:41), para guru dituntut sedemikian rupa jasanya untuk disumbangsikan

pada Nusa dan Bangsa sebagai “Pahlawan Tanpa Jasa”. Realitas yang ada, para guru sering memainkan peran ganda dalam menjalankan tugas, misalnya untuk aktivitas di sekolah menunjukkan besarnya persentase para guru menggantikan jadwal rekan guru lainnya dalam mata pelajaran sejenis maupun mata pelajaran berbeda (Tabel 5.12). Dalam lingkungan masyarakat sekalipun, para guru berperan sebagai panutan dan teladan (Soetjipto dan Kosasi, 1994:41). Secara khusus menurut Sidi (2001:38-39) bahwa seorang guru dituntut oleh sejumlah persyaratan namun dalam pelaksanaannya penuh dengan keterbatasan, sebagai pemegang peranan utama proses belajar-mengajar (Usman, 2001:4).

Suprihanto *et al.* (2002:78) menegaskan peran merupakan sesuatu yang melekat pada diri seseorang karena dia menduduki suatu posisi tertentu. Peran menjadi penentu jika perannya sedikit dan konsisten. Umumnya manusia bersifat konsisten dan berbuat sesuai dengan sikapnya, sedangkan berbagai tindakannya pun akan bersesuaian satu sama lain. Namun seringkali peran saling bertolak belakang atau mengalami kontradiksi jika seseorang mempunyai peran sangat banyak (Suprihanto *et al.*, 2002:78).

Sekalipun demikian, menurut Argyris dalam Comeford *and* Abernethy (1999) perlu juga dipertimbangkan kemungkinannya terjadi konflik peran dari penyesuaian peran tersebut; kesesuaian dengan salah satu peran akan mengakibatkan kesesuaian dengan peran yang lain sulit dan tidak mungkin. Louis (1980) dalam Lam *and* Zhang (2003) dalam studinya menemukan bahwa sejumlah karyawan terkejut ketika mengetahui bahwa aspek karakter dan kepribadian mereka tidak sesuai dengan keyakinan sebelum memasuki organisasi

tersebut, dan bahkan karyawan seringkali memiliki sasaran yang berbeda dengan sasaran organisasi (Suprihanto *et al.*, 2003:53).

Demikian halnya para Guru Tetap Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado, memiliki peran yang berbeda saat bekerja, terhadap organisasinya maupun terhadap dirinya sendiri, misalnya peran sebagai profesi guru itu sendiri, atau peran sebagai anggota dalam organisasi sekolah tempatnya bekerja, ataupun pada lembaga/organisasi yang mewadainya maupun pada organisasi dalam bidang pendidikan secara luas. Fachruddin (2004:460) dalam studinya juga mengungkapkan bahwa jika tenaga edukatif tersebut mempunyai jabatan struktural, berarti dia memiliki peran ganda, yaitu berfungsi sebagai seorang profesional dan manajerial. Sebagai seorang tenaga pendidik akan memegang teguh nilai-nilai profesionalnya yang disebut dengan orientasi profesional. Namun, sebagai seorang manajer dituntut pula agar lebih mengutamakan kepentingan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Secara empiris dibuktikan Fisher (1986) dalam studinya, bahwa ketika seorang karyawan baru memutuskan untuk bergabung dengan organisasi tertentu, maka sebenarnya mereka telah siap untuk melakukan berbagai perubahan peran dalam dirinya untuk dapat menyesuaikan dengan peran yang diberikan dalam organisasinya tersebut. Akan tetapi bila pada akhirnya kenyataan yang ada berbeda, menurut Fisher (1986) kondisi demikian disebabkan adanya ekspektasi yang tidak tercapai baik pada karakteristik kerja, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi maupun perlakuan adil dikalangan karyawan itu sendiri.

Porter *and* Steer (1973) dalam Lam *and* Zhang (2003) mendukung pandangan di atas dengan mendefinisikan konsep ekspektasi tidak tercapai (*unmeet*

*expectation*) sebagai ketidakcocokan antara apa yang ditemui seorang karyawan dalam dunia kerjanya; melalui pengalaman positif maupun negatifnya dengan apa yang diharapkan sebelum memasuki organisasi tersebut. Demikian dengan kondisi yang terjadi pada guru di sekolah. Berdasarkan tingkat pendidikan saja, sebagian besar dari mereka tentunya akan mengharapkan sesuatu yang lebih dan tidak sekedar hanya sebagai “pahlawan tanpa jasa”.

Hasil studi ini juga mendukung temuan dari Su-Yung Fu (2000) mengenai perilaku peran ekstra (*organizational citizenship behavior*) bahwa mereka yang memiliki *good citizenship-individuals* dengan keinginan untuk memberikan pertolongan pada rekan kerja maupun organisasi yang mempekerjakannya. Dalam kenyataannya, perilaku suka memberikan pertolongan kepada rekan kerja seringkali tidak pada tempatnya seperti menggantikan jadwal mengajar rekan guru, atau membantu memenuhi permintaan rekan guru menyangkut penilaian siswa tertentu. Dijelaskan pula oleh Bateman *and* Organ (1983) bahwa perilaku peran ekstra menunjukkan perilaku seni menyelesaikan tugas tanpa diperintah dengan tidak mengharapkan pengakuan atau kompensasi, atau menurut Organ dalam Murpy *et al.* (2002) dilakukan secara sukarela. Sebaliknya dalam kenyataan setiap tugas yang diberikan di sekolah para guru membutuhkan *reward* yang untuk melaksanakannya.

Hasil studi ini juga mendukung temuan Markoczy (2003) bahwa perilaku peran ekstra akan mencerminkan perilaku yang memberikan kontribusi positif dan tidak merugikan rekan kerja atau terhadap suatu organisasi. Bagi guru yang diberdayakan akan memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan profesi dan pekerjaannya, (Thomas *and* Velthouse, 1990; Spreitzer *et al.*, 1997; Appelbaum *et*

*al.*, 1999), sehingga mereka akan melakukan tugas sesuai apa yang seharusnya mereka kerjakan. Keadaan ini dapat direalisasikan jika organisasi tempat mereka bekerja juga memberikan perhatian, sebagaimana para karyawan memberikan perhatian terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Namun pada kenyataan seringkali terjadi bertolak belakang, seperti yang diungkapkan Moskal (1993) dalam Robbins (2002:13) dalam studinya menemukan bahwa lebih dari tujuh puluh persen (70%) karyawan mengatakan bahwa terjadi penurunan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Para karyawan merasakan kurangnya komitmen perusahaan terhadap mereka. Realitas yang ada juga menunjukkan seringkali para guru merasa dikecewakan, baik oleh pihak sekolah maupun instansi yang terkait di dalamnya sekalipun dapat dimaklumi oleh mereka. Bahkan, organisasi yang dibentuk seharusnya dapat menjembatani aspirasi mereka seringkali dirasakan sebagai “alat kepentingan”.

Secara khusus dalam lingkungan pendidikan, menurut John *and* John (2003) bahwa komitmen para guru berhubungan secara langsung dengan sejumlah entitas (*entities*), seperti terhadap pekerjaan mengajar, terhadap keberhasilan siswa, terhadap program-program spesifik, atau terhadap sekolah sebagai organisasi. Namun demikian pada kenyataannya, menurut Stewart (1985) dalam Tschannen-Moran (2003) bahwa sampai saat ini masih dijumpai sejumlah kekeliruan dari pembuatan rencana-rencana organisasional, persetujuan-persetujuan kerja, dan deskripsi jabatan (*job description*) yang terjadi pada semua situasi di sekolah pada umumnya.

Herachwati (2003:22-23) juga menemukan, bahwa persepsi dosen terhadap tugas yang dijalankan tidak terstruktur dan sering terdapat kedwiharian

dalam tujuan yang ditetapkan maupun persepsi mereka terhadap kewenangan dalam menjalankan tugas adalah sangat terbatas, padahal struktur organisasi dipandang penting dalam berinovasi (King, 1995:49 dalam Gana, 2004). Kondisi-kondisi demikian pada akhirnya sangat mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap pekerjaan (*work-related attitudes*), antara lain komitmen organisasi (Greenberg and Baron, 1997:177) tempat dimana mereka bekerja. Sebagaimana realitas yang ada, bahwa kondisi-kondisi demikian dijumpai dalam lingkungan pendidikan Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado, antara lain: 1. Distribusi penyebaran rumpun/mata pelajaran para guru tetap tidak merata (dapat dilihat pada Tabel 5.6), 2. Adanya keterbatasan fasilitas laboratorium (Tabel 5.7), dan 3. Keterbatasan ruangan kelas dan ruangan penunjang kegiatan belajar (Tabel 5.8), serta 4. Keterbatasan dukungan dari ketersediaan guru tidak tetap dan staff administrasi pada masing-masing sekolah (Tabel 5.10), maupun 5. Tingginya persentase para guru menggantikan jadwal mengajar rekan guru lainnya (Tabel 5.12).

Singkatnya, dengan kondisi demikian di atas, akhirnya akan mengaburkan peran para guru itu sendiri dan menghambat perilaku peran ekstra. Dengan kondisi belajar-mengajar yang baik para guru akan menghasilkan karya yang baik pula, yang ditunjukkan melalui sikap dari perilaku berkelanjutan. Skinner dalam Gibson *et al.* (1984:133) berpendapat bahwa perilaku yang kelihatannya menimbulkan konsekuensi positif (misalkan kondisi belajar-mengajar) cenderung untuk diulangi lagi, sedangkan perilaku yang menimbulkan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulangi. Karena itu, dengan mendisain suatu kondisi

belajar-mengajar yang baik akan mempengaruhi perilaku yang berkelanjutan sebagai konsekuensi dari sikap individu dalam hal ini para guru.

#### **6.1.4 Hipotesis 4: Kepuasan Kerja (Y1) Terhadap Komitmen Organisasi (Y2)**

Berdasarkan hasil analisis model struktural (*structural model*) menunjukkan nilai koefisien jalur terstandarisasi (*standardized coefficient*) kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi bertanda positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil ini memberi arti bahwa kepuasan kerja sebagai gambaran sikap dari seorang guru terhadap pekerjaannya maupun balas jasa yang diterimanya, akan menentukan komitmen mereka pada organisasi yang mempekerjakannya. Meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan para guru akan meningkatkan komitmen mereka pada organisasi dalam hal ini sekolah tempat mereka bekerja. Para guru merasa puas atas pengakuan dan kompensasi yang mereka terima saat melaksanakan pekerjaan. Para guru juga merasa puas akan bentuk pengawasan yang dilakukan sekolah, maupun pekerjaan yang menantang, serta kondisi kerja dan rekan kerja yang mendukung.

Kenyataan yang ada dalam hubungan dengan aktivitas guru di sekolah menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki para guru merupakan wujud kontribusi dari kepuasan kerja mereka. Dalam arti, kepuasan kerja para guru sebagai gambaran sikap mereka secara keseluruhan terhadap tugas dan tanggung jawab maupun balas jasa yang diperoleh dari setiap pekerjaan yang dilaksanakan, baik berbentuk pengakuan yang diperoleh, kompensasi yang

diterima, pengawasan, tantangan pekerjaan, kondisi kerja, dan rekan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi para guru sebagai suatu keinginan, kebutuhan, dan keharusan dari seorang individu terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Suprihanto *et al.* (2002:5) kepuasan kerja sangat penting diperhatikan dikarenakan: 1. Adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas, 2. Kepuasan kerja berhubungan negatif dengan tingkat absensi dan turnover, dan 3. Tanggung jawab secara moral. Ditambahkan pula oleh Lawer dalam Suprihanto *et al.* (2002:56-57) bahwa kepuasan fungsi dari penghargaan (imbalan) yang menunjukkan hubungan antara besarnya penghargaan yang diperoleh dengan besarnya penghargaan yang seharusnya diperoleh. Sebaliknya, menurut Fletcher *and* Jones (1992) dalam Wirawan (2007:39) bahwa komitmen organisasi mengindikasikan kepuasan karyawan dengan profil kariernya dalam organisasi dan keinginan untuk tetap bekerja bagi organisasi (Wirawan. 2007).

Hasil studi ini mendukung temuan dari Aldag *and* Reschke (1997) bahwa karyawan yang puas memiliki komitmen dengan memberikan “*value added*” pada organisasinya. Individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung menimbulkan loyalitas terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan karyawan tersebut memiliki rasa ketergantungan pada organisasi yang mempekerjakannya (Bryard *and* Rue, 1997:320), dan mempertahankan karyawan yang baik prestasinya untuk tetap berada dalam organisasi (Gibson *et al.*, 1984:536).

Hasil studi ini juga mendukung temuan dari Lapierre (2001) bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan ditunjukkan melalui keterlibatan yang tinggi dalam setiap pekerjaan, karena pekerjaan tersebut

memuaskan kebutuhan mereka. Menurutnya, karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi maupun pekerjaan percaya bahwa kerja merupakan penghargaan bagi mereka. Demikian pula dengan pendapat Stringer (2002) dalam Wirawan (2007:131) bahwa penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik.

Dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, menurut Gibson *et al.* (1984:539) perlu dipahami bahwa organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan dengan memberikan kesempatan berprestasi dan dengan mengakui prestasinya, mempunyai pengaruh penting terhadap komitmen mereka pada organisasi tersebut. Karena itu, seorang kepala sekolah dan organisasi-organisasi sekolah, menurut Gibson *et al.* (1984:539) perlu mengembangkan sistem imbalan yang memusatkan perhatian pada orientasi kepentingan individual (para guru) atau rasa harga diri mereka, maupun mengenai penyatuan tujuan individual dengan tujuan keorganisasian, dan mendisain pekerjaan yang lebih menantang.

Selanjutnya pula Gibson *et al.* (1984:539) menjelaskan bahwa tujuan secara individu dan tujuan keorganisasian sama pentingnya. Imbalan dari organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap komitmen, sebagai realisasi organisasi memenuhi janjinya. Sebaliknya individu akan merasa manunggal dengan tujuan, terlibat dengan tugas, dan setia terhadap organisasi. Orang tertarik kepada organisasi yang paling tinggi memenuhi harapannya mengenai bentuknya, tujuannya dan nilainya, serta akan memilih organisasi yang menurut pendapatnya akan memberikan hasil atau imbalan yang paling baik (Gibson *et al.*, 1984:539).

Hasil studi ini konsisten dengan temuan dari Allen *and* Meyer (1991) dengan mengistilahkan sebagai komitmen kontinuan. Menurutnya, bagi karyawan yang telah lama bekerja dalam sebuah organisasi, dan telah lama menikmati berbagai fasilitas yang diberikan organisasi, dan bahkan gaji yang diterimannya dirasakan telah cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, maka karyawan tersebut tentunya tidak berkeinginan untuk pindah atau mencari pekerjaan di tempat lain, karena karyawan tersebut tidak ingin kehilangan apa yang telah diterimannya sekarang. Karena itu pula, karyawan tersebut akan mencurahkan seluruh hidupnya untuk organisasi yang mempekerjakannya. Bagi karyawan yang ingin keluar dari organisasi tidak hanya akan kehilangan berbagai fasilitas yang selama ini diberikan organisasinya, namun demikian karyawan tersebut akan kehilangan pekerjaan (termasuk suasana kerja), dan kesulitan untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain.

Di Indonesia salah satu faktor dominan yang membuat seseorang bertahan lama pada organisasi yang mempekerjakannya adalah masalah upah yang diterimannya. Beberapa studi juga telah menemukan bahwa upah merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling mungkin terhadap ketidakpuasan (Lawler, 1971). Demikian dengan studi Porter (1961) menyebutkan bahwa yang menjadi penyebab utama ketidakpuasan adalah ketidakadilan. Berdasarkan Teori Keadilan, para pekerja menilai upahnya dengan membuat perbandingan-perbandingan sosial. Upah yang diberikan untuk para pekerja dalam posisi yang sama merupakan satu penyebab terhadap keyakinan seseorang tentang seberapa besar gaji yang harus diterima (Wexley *and* Yukl, 2003:136-137).

Semakin tinggi tingkat pendidikan dan profesional pekerja semakin tinggi kemungkinan ia melakukan perbandingan sosial dengan orang-orang yang profesinya sama di luar organisasi (Goodman, 1974). Jika upah atau gaji yang diberikan oleh organisasi lebih rendah dari upah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tipe pekerjaan, para pekerja mungkin sekali tidak akan puas dengan upah atau gajinya. Seorang pekerja juga akan membandingkan upahnya dengan upah teman-teman kerjanya dalam organisasi yang sama (Wexley *and* Yukl, 2003:150-151).

Lawler (1974) menjelaskan bahwa jika upah tidak didasarkan atas pelaksanaan kerja, pekerja yang sangat rajin bekerja akan tidak puas dengan pendapatan yang sama atau lebih rendah dari pekerja yang malas. Program insentif yang memberikan ganjaran dengan upah yang lebih tinggi terhadap pelaksanaan kerja yang tinggi tidak pasti dapat memberikan kepuasan (Wexley *and* Yukl, 2003:150-151). Goodman (1974) menambahkan bahwa selain pertimbangan keadilan, kepuasan terhadap upah akan dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai-nilai pekerja. Jika upah pekerja cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan dirinya, ia akan lebih puas dibandingkan jika ia menerima upah lebih rendah dari yang diperlukan untuk memenuhi standar hidup yang memadai (Wexley *and* Yukl, 2003:150-151).

Semakin pekerja tergantung pada gaji atau upahnya untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidupnya, maka kepuasan terhadap upahnya akan banyak dipengaruhi oleh biaya hidupnya. Hulin (1966) menemukan bahwa para pekerja dalam masyarakat yang biaya hidupnya tinggi tidak akan sepuas dengan pekerja yang mendapatkan gaji sama tetapi hidup dalam masyarakat yang biaya hidupnya

rendah (Wexley and Yukl, 2003:150-151). Kondisi demikian juga berlaku bagi para guru di Indonesia. Sistem pengajian yang berlaku belumlah memadai untuk menutup berbagai kebutuhan hidup mereka, dan kondisi ini tercermin dalam sikap mereka terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

Upah juga merupakan suatu cara untuk memenuhi kebutuhan akan keamanan tertentu (kesehatan, bencana, dll). Sikap pekerja terhadap upahnya juga akan mencerminkan nilai-nilai yang melatarbelakangi dirinya terhadap uang dan materi. Upah akan merupakan determinan yang lebih penting bagi kepuasan kerja seseorang yang memiliki nilai penumpukkan uang dan materi dalam hidupnya dibanding yang tidak (Wexley and Yukl, 2003:150-151). Selain upah atau gaji, dan imbalan-imbalan sejenisnya, perilaku pengawas terdekat merupakan determinan penting lain dari kepuasan kerja seorang pekerja. Tanggapan pekerja terhadap pengawasnya biasanya akan tergantung pada karakteristik pengawasnya (Wexley and Yukl, 2003:150-151).

Secara luas dijelaskan pula oleh Herzberg dalam Wexley and Yukl (2003:136-137) bahwa seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*. Faktor-faktor pekerjaan dalam kelompok *satisfiers* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan pada urutan yang lebih tinggi dari seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah *satisfiers* yang tidak mencukupi akan membatasi atau merintangikan para pekerja mendapatkan kepuasan positif.

Hasil ini konsisten dengan studi-studi sebelumnya, diantaranya studi yang dilakukan oleh Varona (1996) yang menyatakan terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Vandenberg *and* Lance (1992); Knoop (1995) dalam studinya mempertegas bahwa kepuasan kerja merupakan aspek prediksi yang penting terhadap komitmen organisasi (dalam Lam *and* Zhang, 2003) sebagai antasenden terhadap komitmen organisasi (William *and* Hazer, 1986), dan pengaruhnya bersifat secara langsung (Rivai, 2001), sebagai penentu terhadap komitmen organisasi (Yousef, 1998).

#### **6.1.5 Hipotesis 5: Kepuasan Kerja (Y1) Terhadap Perilaku Peran Ekstra (Y3)**

Berdasarkan hasil analisis model struktural (*structural model*) menunjukkan nilai koefisien jalur terstandarisasi (*standardized coefficient*) kepuasan kerja terhadap perilaku peran ekstra bertanda positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil ini memberi arti bahwa meningkatnya kepuasan kerja sebagai gambaran sikap dari seorang guru terhadap pekerjaannya maupun balas jasa yang diterimanya, akan meningkatkan perilaku peran ekstra mereka dalam bentuk perilaku tanpa pamrih kepada para siswa maupun rekan kerja mereka, bersikap positif terhadap sekolah tempat mereka bekerja, menunjukkan disiplin pada waktu, keterlibatan diri, serta memiliki inisiatif dalam bekerja. Kenyataan yang ada dalam hubungan dengan aktivitas guru di sekolah menunjukkan bahwa perilaku peran ekstra yang dimiliki para guru merupakan wujud kontribusi dari kepuasan kerja mereka. Dalam arti, kepuasan kerja para guru sebagai gambaran

sikap mereka secara keseluruhan terhadap tugas dan tanggung jawab maupun balas jasa yang diperoleh dari setiap pekerjaan, baik berbentuk berbentuk pengakuan yang diperoleh, kompensasi yang diterima, pengawasan, tantangan pekerjaan, kondisi kerja, dan rekan kerja meningkatkan perilaku peran ekstra para guru, seperti perilaku tanpa pamrih untuk memberikan bantuan terhadap sesama rekan guru lainnya, bersikap sportif, disiplin pada waktu, keterlibatan diri, dan inisiatif.

Hulin *and* Wanous (1974) menjelaskan bahwa pengaruh materi pekerjaan terhadap sikap pekerja akan ditentukan oleh nilai-nilai selain kebutuhannya. Nilai-nilai dan kebutuhan berkaitan satu sama lain, karena nilai-nilai cenderung mencerminkan beberapa kebutuhannya. Satu jenis nilai yang telah terbukti mempengaruhi kepuasan kerja dinamakan "nilai etika kerja". Seseorang yang mempunyai nilai etika kerja yang kuat secara tipikal mempercayai bahwa kerja membuat orang lebih baik, sehingga nilai seseorang ditentukan seberapa jauh pekerjaannya dilaksanakan dengan baik dan bahwa keberhasilan dalam suatu kedudukan yang dipertanggungjawabkannya merupakan tujuan penting dalam hidupnya (Wexley *and* Yukl, 2003:148-149).

Korman (1970) memperjelas mengenai hubungan antara kepribadian, nilai, dan kebutuhan sebagai tiga jenis aspek karakteristik pekerja. Kebutuhan adalah penting karena seorang pekerja akan menginginkan lebih banyak faktor pekerjaan yang merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan yang timbul sekarang. Jika satu faktor pekerjaan (misalnya pengakuan) yang disediakan dalam kerjanya sudah cukup memenuhi kebutuhannya yang relevan (misalnya penghargaan), maka faktor pekerjaan tambahan lainnya tidak diinginkan pekerja dan tidak akan

meningkatkan kepuasan kerja. Nilai-nilai adalah keyakinan-keyakinan seseorang yang relatif tetap tentang perilaku apa yang benar dan yang tidak diinginkan. Nilai-nilai mempengaruhi acuan pekerja atau kesukaan pekerja terhadap jenis-jenis pekerjaan dan kondisi kerja tertentu. Terakhir, sifat-sifat kepribadian seperti harga diri menggerakkan aspirasi dan acuan kerja seseorang. Harga diri adalah sejauhmana seseorang menyukai dan memenuhi syarat. Seorang pekerja dengan harga diri yang tinggi akan lebih menyukai pekerjaan yang lebih penting atau pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk maju dan keberhasilan diri. Seorang pekerja dengan harga diri yang rendah akan lebih menyukai pekerjaan yang prestasinya rendah sesuai dengan pandangan yang kurang baik terhadap dirinya serta tidak banyak (Wexley and Yukl, 2003:145).

Hasil studi ini mendukung temuan dari Murpy *et al.* (2002) yang menyimpulkan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku peran ekstra. Organ *and* Konovsky (1989) dalam Alotaibi (2001) menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan ukuran yang paling kuat yang menghubungkan perilaku peran ekstra. Demikian pula, studi dari Smith *et al.* (1983) dalam Utomo (2002) membuktikan kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dan positif dengan OCB yang tercermin dalam *altruism*; perilaku suka menolong tanpa pamrih dan mementingkan kepentingan orang lain. Dalam studi Deckop *et al.* (1999) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja (dan komitmen organisasi) merupakan variabel utama yang mendorong munculnya perilaku peran ekstra.

Hubungan antara kepuasan kerja terhadap perilaku peran ekstra dapat dijelaskan berdasarkan Teori Kebutuhan McClelland, bahwa seseorang dianggap

mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dalam banyak situasi. Kebutuhan berprestasi, tercermin pada keinginan seseorang mengambil tugas dimana dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan risiko-risikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatannya dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif (Suprihanto *et al.*, 2002:48-49).

Pandangan Teori Hirarki Kebutuhan Maslow mengungkapkan, manusia memenuhi kebutuhannya mengikuti suatu hirarki. Kebutuhan tingkat pertama yang harus dipenuhi sebelum kebutuhan lainnya adalah kebutuhan fisiologis, berikutnya kebutuhan keamanan, selanjutnya kebutuhan sosial, dan sampai pada tingkat kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks perilaku peran ekstra, dapat diartikan sebagai kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang. Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi. Sedangkan kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan menggunakan potensi diri, pertumbuhan dan pengembangan diri (Suprihanto *et al.*, 2002:43).

Dalam pandangan *self-perception theory*, perilaku mempengaruhi sikap seseorang, dimana sikap seseorang timbul setelah suatu perilaku terjadi. Secara organisasional, baik persepsi, sikap dan pengambilan keputusan dapat membawa kepuasan kerja seseorang yang berperilaku positif (Suprihanto *et al.*, 2002:39).

#### **6.1.6. Hipotesis 6: Komitmen Organisasi (Y2) Terhadap Perilaku Peran Ekstra (Y3)**

Berdasarkan hasil analisis model struktural (*structural model*) menunjukkan nilai koefisien jalur terstandarisasi (*standardized coefficient*) komitmen organisasi terhadap perilaku peran ekstra bertanda positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil ini memberi arti bahwa meningkatnya komitmen para guru sebagai suatu keinginan, kebutuhan, dan keharusan terhadap terhadap organisasi dalam hal ini sekolah tempat mereka bekerja akan meningkatkan perilaku peran ekstra para guru di sekolah tempat mereka bekerja. Kenyataan yang ada dalam hubungan dengan aktivitas guru di sekolah menunjukkan bahwa perilaku peran ekstra yang dimiliki para guru merupakan wujud kontribusi dari komitmen organisasi mereka. Dalam arti, komitmen organisasi, baik berbentuk komitmen afektif (keinginan), komitmen kontinuan (kebutuhan), dan komitmen normatif (keharusan) secara signifikan meningkatkan perilaku peran ekstra para guru, seperti dalam bentuk perilaku suka menolong tanpa pamrih kepada para siswa maupun rekan kerja mereka, bersikap positif terhadap sekolah tempat mereka bekerja, menunjukkan disiplin pada waktu, keterlibatan diri, serta memiliki inisiatif dalam bekerja.

Hasil studi ini mendukung pandangan Teori Y, bahwa perilaku peran ekstra dapat diidentikkan sebagai seorang karyawan yang mampu menyelesaikan masalah dalam organisasi secara mandiri, bertanggung jawab dan kreatif. Dalam teori ini memandang bahwa karyawan adalah orang yang mempunyai pengendalian diri dan pengawasan diri jika terlibat pada pekerjaannya (Safaria,

2004:45). Demikian halnya dengan para guru mereka memiliki tanggung jawab terhadap profesi pekerjaan mereka yang sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam diri mereka. Bahkan dalam prakteknya para guru seringkali menunjukkan sikap kerja mereka yang proaktif dan bekerja keras untuk tujuan yang mulia, yaitu membantu mencerdaskan orang lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Schein (1985) dalam Wirawan (2007:55) bahwa organisasi tertentu mempunyai asumsi manusia harus proaktif, bekerja keras, dan cerdas untuk mencapai tujuan tertentu.

Studi ini juga mendukung Model *Free Will* Spiro yang dikutip Ndraha (1999:151) menunjukkan bahwa seorang yang mempunyai pendirian berperilaku berdasarkan pendirian bernilai *free will*, artinya tidak ikut-ikutan (tidak tergantung pada orang lain), di bawah kondisi seburuk apapun, independen dan sadar akan risiko, tanpa mengharapkan *reward* (tanpa pamrih) dan siap menanggung akibatnya tanpa mencari kambing hitam. Dalam kenyataan para guru menjalankan tugasnya, menghadapi berbagai tekanan maupun kondisi yang terbatas, tanpa mengharapkan pamrih secara berlebihan, dan siap menanggung risiko atas pekerjaan mereka, untuk mengabdikan diri pada profesi mereka dan sekolah tempat mereka berkarya. Model tersebut terkait dengan model yang disebut Model Lilin (*Self-Sacrificing Model*). Model pengorbanan diri tidaklah dimaksudkan sebagai loyalitas-buta atau model dewata, melainkan model manusiawi, yang dapat dilakukan oleh siapapun jika ia mau seperti pada syair “Hymne Guru” ciptaan Sartono (Spiro, 1969 dalam Ndraha, 1999:151). Model ini sangat tepat untuk menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi terhadap perilaku perilaku peran ekstra para guru, yaitu perilaku yang independen dan tidak

mengharapkan *reward* serta dilakukan secara sukarela untuk mengabdikan sebagai bentuk komitmen mereka pada sekolah atau organisasi tempat mereka bekerja.

Demikian dengan Model *Duty as Standard* (DAS) dengan pelopor Joseph Butler (1692-1752), Immanuel Kant (1724-1804) dan William David Ross (1877-1947) menekankan bahwa kesadaran otonom atau etika otonom. Pada model ini memandang bahwa bekerja adalah beribadah (melayani) kepada Tuhan. Model ini dipakai untuk menjelaskan komitmen seorang guru terhadap sekolah sebagai organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi dari seorang guru merupakan suatu kesadaran (etik) dan pengakuan bahwa kerja adalah kewajiban (*duty*), dan wajib untuk dilakukan. Sebagai suatu kewajiban (*duty*), wajib untuk dilakukan, lepas dari dorongan luar (misalnya, *reward* atau *punishment*) dapat menjelaskan perilaku peran ekstra.

Studi ini juga mendukung temuan dari Chong and Tai (1995) dalam Wirawan (2007:58) bahwa kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup. Orang yang beretos kerja tinggi mempunyai kepercayaan tinggi bahwa bekerja merupakan suatu cara untuk mencapai kebahagiaan hidup. Etos kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen terhadap pekerjaan. Orang yang beretos kerja tinggi memiliki komitmen yang juga tinggi terhadap pekerjaannya dengan baik. Ia mau melaksanakan kerja lembur sering tanpa uang lembur.

Beberapa hasil studi juga ditemukan kesimpulan yang sama seperti Su-Yung Fu (2000) bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan perilaku *organizational citizenship behavior*. Schappe (1998) dalam Alotaibi (2001) menguji efek dari kepuasan kerja, persepsi dari keluhan, dan komitmen organisasi terhadap perilaku peran ekstra, menunjukkan hanya komitmen

organisasi sebagai prediktor terhadap perilaku peran ekstra. Studi-studi secara umum (seperti Bateman *and* Organ, 1983; O'Reilly *and* Chatman, 1986; Organ, 1990; Puffer, 1987) menunjukkan bahwa komitmen organisasi (dan kepuasan kerja) memiliki hubungan dengan perilaku peran ekstra (dalam Alotaibi, 2001).

## 6.2 Temuan Empirik dan Keterbatasan Studi

Hasil studi ini memiliki arti penting bagi keberadaan para guru khususnya, guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Manado, maupun bagi pihak sekolah sebagai organisasi yang bergerak di dunia pendidikan. Studi ini menghasilkan temuan bahwa pemberdayaan anggota organisasi dalam hal ini para guru akan meningkatkan perilaku peran ekstra melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Bagi para guru yang diberdayakan akan menunjukkan perilaku peran ekstra, jika mereka memiliki kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka.

Sejalan dengan hasil studi ini, Lee *et al.* (2006) berpendapat bahwa pemberdayaan anggota organisasi tidak saja menghasilkan komitmen akan tetapi memberikan rasa puas pada anggota organisasi sehingga mereka dapat menunjukkan perilaku-perilaku sesuai dengan peran tugasnya maupun perilaku-perilaku positif dan konstruktif melebihi dari peran tugas mereka. Demikian pula pendapat Lam *and* Zhang (2003) bahwa pemberdayaan anggota organisasi misalnya dalam bentuk pelatihan, maupun kepuasan kerja dalam bentuk kompensasi dan perlakuan adil dari organisasi sangat penting untuk menghasilkan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

Dalam studi ini menemukan bahwa pemberdayaan anggota organisasi bagi para guru akan meningkatkan keyakinan mereka terhadap profesi, peningkatan kemampuan dalam proses belajar mengajar, kewenangan melaksanakan pekerjaan, dan pengaruh untuk keberhasilan proses belajar mengajar. Seorang guru yang diberdayakan memiliki kesempatan dalam proses pengambilan keputusan dan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan fasilitas sekolah yang tersedia. Hal yang menarik dari temuan studi ini, bahwa para guru yang diberdayakan bertolak belakang dengan keinginan mereka untuk berperilaku peran ekstra atau melakukan pekerjaan di luar dari pekerjaan yang seharusnya mereka lakukan (*job description*), misalnya memberikan pertolongan kepada rekan guru untuk mengganti jadwal mengajarnya pada mata pelajaran yang sama maupun yang berbeda, dan lebih bersifat kritis dan tidak mentolelir kesalahan yang terjadi di sekolah. Sebaliknya, bagi seorang guru yang diberdayakan akan melakukan perilaku peran ekstra, jika dirinya merasakan kepuasan dalam bekerja.

Demikian dengan tantangan pekerjaan yang beragam dapat memunculkan perilaku peran ekstra dari para guru yang merasa diberdayakan, jika menurut mereka tantangan pekerjaan yang diterimanya tidak membosankan, sebaliknya dapat memuaskan mereka. Kondisi kerja yang nyaman juga memungkinkan para guru yang merasa diberdayakan untuk melakukan perilaku peran ekstra. Para guru yang merasa diberdayakan dan diterima dengan baik oleh rekan kerja mereka sebagai balasannya para guru tersebut akan melakukan perilaku peran ekstra.

Selain kepuasan kerja, komitmen organisasi juga merupakan mediasi yang baik untuk hubungan antara pemberdayaan anggota organisasi dengan perilaku

peran ekstra. Para guru yang merasa diberdayakan akan merasakan bahwa dirinya memiliki kesesuaian dengan tujuan organisasi (komitmen afektif). Para guru yang merasa diberdayakan akan menyadari bahwa sudah seharusnya dia menunjukkan kemampuan yang dimilikinya untuk pekerjaan-pekerjaan sekolah (komitmen normatif), dan bagi para guru yang merasa diberdayakan pihak sekolah akan mempertimbangkan segala kerugian jika berhenti bekerja, dan akan mengurungkan niatnya untuk keluar karena sulit untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain (komitmen kontinuan). Dengan demikian, bila pemberdayaan anggota organisasi bagi para guru dapat meningkatkan komitmen mereka pada organisasi yaitu sekolah tempat mereka bekerja, maka perilaku peran ekstra dari mereka akan muncul karena mereka merasa menyatu dengan sekolah mereka. Sebagai contoh seorang guru Matematika yang gemar bermain basket, suatu ketika guru olahraga berhalangan maka secara sukarela ia akan menggantikan untuk sementara memberikan pelajaran olahraga tersebut, dan hal ini dapat dilakukannya jika mereka merasa terjamin kepuasan kerja mereka.

Studi ini membatasi populasi pada Guru Tetap Sekolah Menengah Atas di Kota Manado. Diharapkan untuk penelitian yang akan datang, subjek penelitiannya adalah seluruh guru di Tingkat SMA, SLTP, SD, dan TK baik swasta maupun negeri, ataupun subjek penelitian diperluas berdasarkan regional, artinya tidak terbatas di Kota Manado, ataupun didasarkan pada objek penelitian yang tidak dibatasi satu organisasi atau jenis industri, sehingga akan memperkuat kesimpulan yang dihasilkan.

# **BAB 7 PENUTUP**

## B A B 7

### P E N U T U P

#### 7.1 Kesimpulan

1. Pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Ini berarti pemberdayaan anggota organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado. Hasil ini sesuai dengan studi dari Lee *et al.* (2006) bahwa pemberdayaan seorang pegawai memberikan rasa puas pada pegawai yang bersangkutan. Studi ini mendukung pendapat Wexley *and* Yukl (2003:150-151) bahwa tingkat otonomi pekerja akan menentukan seberapa banyak kesempatan diperoleh untuk pemuas kebutuhan akan keberhasilan dan kemandirian (kepuasan intrinsik). Hasil studi ini sesuai dengan Teori Dua Faktor dari Herzberg yang mengatakan bahwa serangkaian kondisi intrinsik: kepuasan pekerjaan (*job satisfaction*) bila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.
2. Pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Ini berarti pemberdayaan anggota organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado. Hasil ini mendukung beberapa studi dalam perilaku organisasi mencoba mengkaji secara empiris hubungan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional, antara lain studi dari Khan (1995) bahwa pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan

manajemen. Demikian dengan studi dari Thomas *and* Velthouse (1990) bahwa apabila organisasi memberdayakan pegawainya, maka akan dihasilkan pegawai yang mempunyai komitmen terhadap tugas yang lebih tinggi, memiliki inisiatif yang lebih besar dalam membawahi tanggung jawab perannya.

3. Pemberdayaan anggota organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku peran ekstra. Ini berarti pemberdayaan anggota organisasi tidak menimbulkan perilaku peran ekstra para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado jika secara langsung, dan sebaliknya harus melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil ini bertentangan dengan bertentangan dengan pendapat Wafa *and* Jantan (2002) bahwa pegawai yang diberdayakan tidak melihat situasi kerja mereka sebagai “*given*” melainkan sesuatu yang dapat dibentuk melalui aktivitas mereka sendiri. Dalam kenyataan para guru disekolah diperhadapkan pada situasi dan aktivitas guru yang cenderung sentralistik, maka akan berimplikasi negatif pada perilaku peran ekstra. Artinya, makin tinggi kondisi *given* yang dirasakan para guru, maka semakin rendah mereka untuk berperilaku peran ekstra. Colzon (1987) menambahkan bahwa pada dasarnya strategi pemberdayaan menciptakan “*free employee*” atas instruksi, kebijakan, dan perintah. Dalam kenyataannya, pendapat ini menunjukkan bahwa situasi kerja dan aktivitas para guru SMA Negeri di Kota Manado tidak bekerja sebagai “*free employee*”, sehingga semakin tinggi kondisi demikian maka semakin kecil para guru akan menunjukkan perilaku peran ekstra. Hal ini dikarenakan aktivitas para guru terlalu terstandarisasi, terikat dengan pedoman, instruksi,

dan bahkan penempatan mereka pada beberapa aktivitas proses belajar mengajar (PBM) tidak sesuai dengan kompetensi mereka.

4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Ini berarti kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado. Hasil ini mendukung studi Ugboro *and* Obeng (2001) bahwa bagi organisasi yang memperhatikan kepuasan kerja para pegawainya akan memberikan pilihan yang sulit bagi mereka selain untuk tetap terikat dengan organisasi tersebut, juga akan memberikan suatu keharusan dikarenakan pertimbangan biaya atau pengorbanan bila meninggalkan pekerjaannya sekarang atau organisasi yang mempekerjakan. Demikian dengan studi dari Lapierre (2001) bahwa pegawai yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan mereka sekarang merasa bahwa pekerjaan tersebut akan memuaskan kebutuhan mereka.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku peran ekstra. Ini berarti kepuasan kerja akan meningkatkan perilaku peran ekstra para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado. Hasil ini mendukung studi dari Murpy *et al.* (2002) bahwa kepuasan kerja berhubungan signifikan dengan perilaku peran ekstra. Demikian dengan studi dari Yoon dan Suh (2003) bahwa kepuasan kerja dan kepercayaan akan menimbulkan perilaku peran ekstra. Hasil ini sesuai dengan pendapat dari Gibson *et al.* (1984:88) bahwa kebutuhan dipandang sebagai pembangkit, penguat atau penggerak perilaku. Robbins (2003:105-106) mengemukakan bahwa pegawai yang puas tampaknya akan lebih mungkin membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka.

6. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra. Ini berarti komitmen organisasi akan meningkatkan perilaku peran ekstra para guru tetap SMA Negeri di Kota Manado. Hasil ini mendukung studi dari Su-Yung Fu (2000) bahwa komitmen organisasi secara keseluruhan memiliki hubungan dengan perilaku peran ekstra. Secara khusus menurut Alotaibi (2001) komitmen afektif dan kepuasan kerja seringkali dipertimbangkan sebagai antasenden terhadap *pro-social, extra-role behavior* dalam organisasi. Demikian dengan studi dari Simons and Roberson (2003) bahwa komitmen afektif merupakan prediktor terhadap perilaku peran ekstra dalam hal ini *discretionary service behavior*.
7. Temuan teoritik menunjukkan bahwa pemberdayaan anggota organisasi dalam hal ini para guru, menjadi penting karena akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen mereka pada sekolah tempat mereka bekerja. Peningkatan kompetensi, kewenangan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kekuasaan, dan akses terhadap pekerjaan merupakan determinan dari pemberdayaan anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Wexley and Yukl (2003:150-151) bahwa jika seorang pekerja tidak mempunyai kekuasaan mengatur prosedur kerja atau langkah kerja akan sedikit sekali kesempatan untuk mendapatkan kepuasan intrinsik dalam keberhasilannya menyelesaikan suatu pekerjaan yang menantang. Studi ini mendukung Model *free will* yang menyatakan bahwa seorang yang mempunyai pendirian bernilai *free will*, memiliki karakteristik tidak ikut-ikutan (tidak tergantung pada orang lain), di bawah kondisi seburuk apapun, independen dan sadar akan risiko, tanpa mengharapkan

*reward* (tanpa pamrih) dan siap menanggung akibatnya tanpa mencari kambing hitam. Model ini tepat untuk menjelaskan perilaku peran ekstra para guru, yaitu sebagai perilaku yang independen dan tidak mengharapkan *reward* serta dilakukan secara sukarela.

8. Keberadaan guru diyakini sebagai salah satu faktor penting yang menentukan tingkat keberhasilan anak didik dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi serta internalisasi etika dan moral. Untuk itu, diperlukan program pemberdayaan bagi para guru sehingga berbagai peran yang diembannya dapat ditunjukkannya dengan baik, misalnya dalam bentuk perilaku peran ekstra. Pemberdayaan bagi para guru tidak akan berjalan maksimal, jika tanpa kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap sekolah. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan menjadi pendorong munculnya perilaku peran ekstra. Berdasarkan kesimpulan ini, kebijakan yang dapat diambil, antara lain: memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi para guru untuk mengembangkan diri mereka melalui penetapan berbagai program pemberdayaan, dan menempatkan mereka pada tugas-tugas yang sesuai dengan kompetensi mereka, menyediakan secara maksimal seluruh fasilitas yang diperlukan untuk kelancaran guru dalam bekerja, dan memperhatikan kesejahteraan guru.
9. Secara integratif, studi ini menjelaskan bahwa pentingnya pemberdayaan anggota organisasi bagi setiap organisasi tidak terkecuali, sekolah sebagai organisasi dalam dunia pendidikan. Pemberdayaan anggota organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja para guru dan komitmen mereka pada sekolah,

dan akhirnya para guru tersebut akan menunjukkan perilaku peran ekstra kepada rekan guru lainnya, para siswa, dan seluruh personil sekolah lainnya.

## 7.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan, maka saran dirumuskan sebagai berikut:

1. Pemberdayaan anggota organisasi akan memberikan manfaat terhadap keseluruhan personil sekolah, jika para guru yang diberdayakan terjamin kepuasan kerja, dan akan meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah, dan akhirnya akan memunculkan perilaku peran ekstra mereka. Untuk itu pula, pihak sekolah selain memberdayakan para guru, juga harus memperhatikan kepuasan para guru itu sendiri, karena kepuasan akan meningkatkan komitmen mereka pada sekolah.
2. Pihak sekolah dalam hal ini Kepala Sekolah harus memperhatikan kompetensi yang dimiliki seorang guru dalam memberikan penugasan sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan secara baik.
3. Pihak sekolah dalam hal ini Kepala Sekolah harus memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para guru untuk mengembangkan diri dan kemampuan mereka terutama yang berhubungan dengan tugas-tugas pokok mereka.

# DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, J.S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 67.
- Aldag, R., and Reschke W. 1997. Employee value added: measuring discretionary effort and its value to the organization. *Center for Organization Effectiveness, Inc.* 608/833-3332. pp. 1-8.
- Allen, N.J., and Meyer J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18.
- Allen, N.J., and Meyer J.P. 1991. Affective, continuance, and normative commitment to the organizational: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 43. pp. 252-276.
- Alotaibi, A.G. 2001. Antecedents of organizational citizenship behavior: a study of public personnel in kuwait. *Journal Public Personnel Management*. vol. 30, no. 3. pp. 363-376.
- Andersson, L.M., and Bateman T.S. 1997. Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, no. 5, pp. 449.
- Anzwar, S. 1998. *Metode penelitian*. Edisi I. Cetakan I. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Appelbaum, S.H., Hebert D., and Leroux S. 1999. Empowerment: power, culture and leadership-a strategy or fad for the millennium?. *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, vol 11(7), pp. 233-254. MCB University Press.
- Arbuckle, J.L., and Wotheke, W. 1999. *AMOS 6.0 user's guide*. Chicago, IL: Small Waters Corporation.
- Argyris, Ch. 1998. Empowerment: the emperor new clothes. *Harvard Business Review*, May-Jun, pp.100.
- As'ad, Moh. 1984. *Psikologi industri, seri ilmu sumber daya manusia*. Edisi Empat. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Barnard, C.I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B.M., and Avolio B.J. 1990. *Transformational leadership development*. California: Consulting Psychologists Press, Inc. Palo Alto California.

- Bateman, T.S., and Organ D.W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, vol. 26. pp. 587-595.
- Becker, H.S. 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, vol. 66, pp. 32-42.
- Becker, T.E. 1992. Foci and bases of commitment. *American Journal of Sociology*, vol. 66(1), pp. 32-40.
- Bettencourt, L.A., and Brown S.W. 1997. Contact employees: relationship among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, vol. 73, no. 1, pp.39-61.
- Brayfield, A.H., and Rothe H.F. 1951. An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 35, October, pp. 307-11.
- Brief, A.P., and Motowidlo S.J. 1986. Prosocial organizational behaviors'. *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 710-725.
- Brown III, U.J., and Gaylor K.P. 2006. *Organizationan commitment in higher education. Paper: Organizational Behavior/Organizational Theory*. Jackson State University. e-mail: kpgaylor@jsums.edu.
- Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*. vol. 19, pp. 533-546.
- Cappelli, P., and Rogovsky, N. 2007. Employee involvement and organizational citizenship: implications for labor law reform and lean production. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51, no. 4, pp. 633-653.
- Carmeli, A.F. 2004. Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, vol. 7(3), pp. 289-309.
- Cholil, M., and Riani A.L. 2003. Hubungan kepuasan kerja dan karakteristik individual dengan komitmen organisasional tenaga dosen ilmu ekonomi perguruan tinggi swasta di kota surakarta. *Perspektif*, vol. 8, no. 1: Juni, hal. 13-25.
- Clugston, M., Howell J.P., and Doreman P.W. 2000. Organizational, commitment across cultural, dimensions. *Journal of Management*. vol. 26. no. 1. pp. 1-30. JAI PRESS Inc. Stamford.
- Colzon, J. 1987. *Moments of truth*. New York: Ballinger.

- Currivan, D.B. 2000. The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, vol. 9. no. 4, pp. 495-524.
- Danim, S. 2002. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Cetakan Pertama. Bandung: Penerbit CV. Pustaka Setia.
- Deluga, R.J. 1991. The relationship of upward-influencing behavior with subordinate impression management characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 21, pp. 1145-1160.
- DeSimone, R.L., and Harris D.M. 1998. *Human resources development. Second Edition*. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen personalia*. Edisi Ketiga (Terjemahan dari Agus Dharma). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dewttinck, K., Singh J., and Buyens D. 2003. *Psychological empowerment in the workplace: reviewing the empowerment effects on critical work outcomes*. *Vlerick Leuven Gent Management School*, Belgium: pp. 1-26.
- Ellickson, M.C., and Logsdon K. 2001. Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and Local Government Review*, vol. 33, no. 3, pp. 173-84.
- Fahr, J.L., Earley P.C., and Lin S.C. 1997. Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 421-444.
- Feinstein, A.H., and Vondrasek D. 2005. *A study of relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees*. Dissertation. University of Nevada. Email: andyf@nevada.edu.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Semarang: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Fisher, C.D. 1986. Organizational socialization, in Ferris, G.R. and Rowland, K.M. (Eds). An integrative Review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, pp.
- Fox, J. 1998. *Employee empowerment: an apprenticeship model*. Thesis, Hartford: University of Hartford: 1-45.

- George, J.M., and Brief A.P. 1992. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, vol. 112. pp. 310-329.
- Gibson, J.L., Ivancevich J.M., and Donnelly J.Jr. 1984. *Organisasi dan manajemen: perilaku, struktur, dan proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gomez-Meija, L.R., and Balkin D.B. 2002. *Compensation, organization; strategy, and firm performance*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Greenberg, J., and Baron R.A. 1997. *Organizational behavior*. 6<sup>rd</sup>. Prentice Hall International Editions.
- Gregson, T. 1991. The separate constructs of communication satisfaction and job satisfaction. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 51(1), pp. 39-52.
- Hair, J.F.Jr., Ralph A.E., Taham R., and William B.C. 2002. *Multivariate data analysis. Fifth Edition*. Singapore: Prentice-Hall International, Inc.
- Hammuda, T., and Dulaimi S. 1997. The theory and application of empowerment in construction: a comparative study of the different approaches to empowerment in construction, service and manufacturing industries. International of Project Management. Great Britain: Elsevier Science Ltd and IPMA, vol. 15 (5). pp. 289-296.
- Harian Seputar Indonesia, Edisi Kamis, 3 Januari 2008. *Daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) per kementerian negara/lembaga tahun 2008*.
- Harini, A. 2002. Analisis hubungan antara komitmen karyawan dengan iklim organisasi dan performansi kerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, vol. 2. no. 2. hal. 24-33. Surabaya.
- Hasibuan, S.P., and Malayu 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kelima. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Henkin, A.B., and Marchiory D.M. 2003. Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, vol. 26(5), pp. 2-6.
- Herachwati, N. 2002. *Analisis leadership style pada Universitas Airlangga*. Surabaya. Laporan Penelitian Lembaga Penelitian Universitas Airlangga.
- Herzberg, F. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.

- Hlalele, R.B.T., and Buitendach J.H. 2003. *Psychological empowerment and job satisfaction of engineers in a petrochemical industry*. School of Behavioral Science, Potchefstroom University for Che, Oral Presentation at the 06<sup>th</sup> Annual Industrial Psychology Conference, Pretoria, South Africa: pp. 1-15.
- Hochschild, A. 1983. Comment on kemper's social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions. *Am. J. Soc*, vol. 89(2). pp. 432-34.
- Husein, U. 2001. *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Iverson, R.D., and Buttigieg D.M. 1998. Affective, normative, and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?. *Departement of Management Working Paper in Human Resource Management and Industrial Relations*. vol. 7. pp. 1-26.
- Jaworski, B.J., and Kohli A.K. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 3, pp. 53-70.
- Jernigan, I.E., Beggs J.M., and Kohut G.F. 2002. Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Management Psychology*, vol. 17. no. 7, pp. 564-579.
- Kanter, R.M. 1982. The middle manager as inovator. *Harvard Business Review*, July-Agustus, pp. 95-105.
- Khan, S. 1997. They key to being a leader company: empowerment. *Journal Personality and Participation*, vol. 1, pp. 44-50.
- Koh, H.C., and Boo H.Y.E.L. (2004). Organizational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, vol. 42, no. 5, pp. 677-693.
- Konovsky, A.M. and Organ D.W. 1996. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, pp. 253-266.
- Konovsky, A.M. and Pugh D.S. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 656-669.
- Kraimer, M.L., Seibert S.E., and Liden R.C. 1999. Psychological empowerment as a multidimensional construct: a test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 59(1), pp. 127-142.
- Kreitner, R., and Kinicki A. 2000. *Perilaku organisasi*. Buku Satu. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Lam, T., and Zhang H.Q. 2003. Job satisfaction and organizational commitment in the hongkong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitallity Management*. pp. 214-220. MCB UP Limited (ISSN 0959-6119).
- Lapierre, H. 2001. Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behaviour*. pp. 350-413.
- Lapierre, L.M. 2001. Employee intentions to quit: implication for employee attitude surveys. *Journal of Voctional Behaviour*. pp. 1-3.
- Lee, Y.K., Nam F.H., Park D.H., and Lee K.A. 2006. What factors influence customer-oriented prosocial of customer-contact employees?. *Journal of Service Marketing*, vol. 20/4, pp. 251-264. Emerald Group Publishing Limited.
- Locke, E.A. 1969. What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*. vol. 4, pp. 309-336.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior. Eight Edition*. New York: Mc Grawhill.
- Lytle, R.S., Hom P.W., and Mokwa M.P. 1998. SERV\* OR: a managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing*, vol. 74, no. 4, pp. 455-89.
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Markoczy, L. 2003. Types of organizational citizenship behavior. Edisi Revisi. Cetakan Pertama. *Academy of Management Meeting*, Ocb.pdf: Draft of the paper. Dec 3.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. vol. 50
- Mathieu, J.E., and Zajac D.M. 1990. A review and meta-analysis fo the antecedent, corelates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, vol 108(2), pp. 171-194.
- Mayer, R.C., and Schoorman, F.D. 2007. Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of march and simond's model. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp.15-28.
- McClland, D.C. 1967. *The Achieving Society*. New York: The Free Press.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

- Meyer, J.P., and Allen N.J. 1984. Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. vol. 69, pp. 372-378.
- \_\_\_\_\_. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, vol. 1, no. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P., Irving, P.G., and Allen N.J. 1993. *Person x environment interaction in the development of organizational commitment*. Presented at the annual meeting of the American Psychological Association. Toronto, Ontario.
- Moorman, R.H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, vol 76, pp. 845-855.
- Moorman, R.H., Blakely G.L., and Niehoff B.P. 2005. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 3, pp. 351-357.
- Morrison, E.W. 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, vol. 37. pp. 1543-1567.
- \_\_\_\_\_. 1996. Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resources Management*, vol. 35, no. 4, pp. 493-512.
- Mowday, R.T., Steers R.W., and Porter L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, pp. 224-47.
- Moynihan, M.L., Timothy M.G., and Patrick M.W. 1999. *High performance HR practice and customer satisfaction: employee process mechanism*. CAHRS Working Paper. no. wp 02-09, pp. 1-27. Cornell University.
- Murphy, G., Athanasou J., and King N. 2002. Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*. vol. 17, no. 4, pp. 287-297.
- Nasir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan Keempat, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Ndaha, T. 1999. *Pengantar teori pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

- Newstrom, and Davis K. 1997. *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Nitisemito, A.S. 1996. *Manajemen personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Rineka.
- Organ, D.W. 1988. A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, vol. 14. no. 4. pp. 547-557.
- \_\_\_\_\_. 1990. *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D.W., and Ryan K. 1995. A meta-analysis review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, vol. 48(4), pp. 775-802.
- Organ, D.W., and Konovsky M. 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 157-164.
- Parker, M. 2000. *Industrial relations myth and shopfloor reality: the team concept: in the auto industry*, in Lichtenstein, N., and Howell, J.H. (Eds), *Industrial Democracy in American*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paul, N.T. 2000. Empowerment, expectations, and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Social-Economics*, vol. 29, pp. 471-485.
- Peccei, R., and Rosenthal P. 2001. Delivering customer-oriented behavior through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *The Management Centre Research Papers*. London: University of London.
- Perry, J., and Wise L. 1990. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, vol. 50, pp. 567-73.
- Porter, L.W., and Lawler III E.E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Porter, L.W., and Steers R.M. 1973. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, vol. 80, pp. 151-76.

- Porter, L.W., Steers R.M., Mowday R.T., and Boulian P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609.
- Powell, D.M., and Meyer J.P. 2004. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, pp. 157-177.
- Radiq, M. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Randall, D., Cropanzano L., Bormann C., and Birjulin A. 1991. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 159-174.
- Resheske, M.G. 2001. *A descriptive studi of job satisfaction and its relationship with group cohesion. Tesis: A Research Paper*. The Graduate College-University of Wisconsin-Stout.
- Riniwati, H. 2006. *Pengaruh tingkat pemberdayaan manajer perempuan terhadap motivasi ekstrinsik dan intrinsik serta kinerja manajer perempuan pada perusahaan perikanan di Jawa Timur*. Disertasi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku organisasi, konsep, kontroversi, aplikasi*. Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Edisi Kelima (Terjemahan). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Perilaku organisasi*. Buku 1. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT. INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Rokhman, W.Jr. 2003. *Pemberdayaan dan komitmen: upaya mencapai kesuksesan organisasi dalam menghadapi persaingan global*. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Roza, P. 2007. Pendidikan dan mutu manusia. *Jurnal Sosioteknologi*. Edisi 12 Tahun 6, Desember.
- Rylander, D.H. 2003. *Changes in organizational commitment for sales forces newcomers: an exploratory look at early employment influences*. Texas Woman's University, pp. 140-147.
- Satta, A. 2002. *A typology of commitment: the role of commitment in software process improvement*. Oulu: University Library Oulu.

- Sherer, M., Maddux J., Mercandante B., Prentice-Dunn, S., Jacobs B., and Rogers R. 1982. *The self-efficacy scale: construction and validation. Psychological Reports, vol. 51, pp. 663-671.*
- Siagian, S. 1995. *Teori motivasi dan aplikasinya. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.*
- Sidi, I.D. 2001. *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Paramadina dan PT. Logos Wacana Ilmu.*
- Simons, T., Roberson Q. 2003. Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal Of Applied Psychology, vol. 88, no. 3, pp. 432-443.*
- Skinner, B.F. 1969. *Contingencies of Reinforcement. New York: Appleton-Century-Croffs.*
- Smith, C.A., Organ D.W., and Near J.P. 1983. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, vol. 68, no. 4, pp. 653-63.*
- Spector, P.E. 1997. *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.*
- Spiro, H.J. 1969. *Responsibility in government. New York: Van Nostrand Reinhold.*
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, vol. 38(5), pp. 1442-65.*
- Spreitzer, G.M., De Janasz S.C., and Quinn R.E. 1997. Empowerment to lead: the role psychological empowerment in leadership. *Centre for Effective Organization. pp. 1-18. Marshall School of Business, University of Southern California-Los Angeles.*
- Spreitzer, G.M., Kizilos M.A., and Nason S.W. 1997. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management, vol. 23 (5): pp. 679-704.*
- Steers, R.M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, vol. 22: pp. 46-56.*
- Stewart, A.M. 1998. *Empowering people: pemberdayaan sumber daya manusia. Yogyakarta: Penerbit Kansius.*

- Soetjipto, dan Kosasi R. 1994. *Profesi keguruan. proyek pembinaan dan peningkatan mutu tenaga kependidikan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Sukesi, B., dan Sugiyanto A., 2002. *Paradigma Baru Pemberdayaan Perempuan Di Era Globalisasi*. Malang: Pusat Penelitian Peran Wanita Lembaga Penelitian Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2002. *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Penerbit CV. Alfabet.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Penerbit CV. Alfabet.
- Suprihanto, J., Harsiwi Th.A.M., dan Hadi P. 2002. *Perilaku organisasional*. Cetakan Pertama. ISBN 979-8146-73-5. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yogyakarta.
- Su-Yung, F. 2000. *The relationship among transformational leadership, organizational commitment and citizenship behavior: the case of expatriates*. Master's Tesis. URN: etd-0201101-153856. Email: [M8645413@srudent.nsysu.edu.tw](mailto:M8645413@srudent.nsysu.edu.tw).
- Testa, M.R. 2001. Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, vol. 135(2), pp. 226-236. Academic Research Library.
- Testa, M.R., Williams J.M., and Pietrzak D. 1998. The development of the cruise line job satisfaction questionnaire (CLJSQ). *Journal of Travel Research*, vol, 36 pp, 13-19.
- Tempointeraktif.com. 2008. *Perkembangan indeks pembangunan manusia (IPM) Indonesia*.
- Thomas, K.W., and Velthouse B.A. 1990. Cognitive element of empowerment: an interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, vol. 15 (4): pp. 666-81.
- Tschannen-Moran, M. 2003. Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust. *Journal of Educational Administration*, chapter 6, pp. 1-36.
- Ugboro, I., and Obeng K. 2001. *Managing the aftermaths of contracting in public transit organizations: employee perception of job security, organizational commitment and trust*. U.S. Department of Transportation Research and Special Programs Administration 400 7<sup>th</sup> Street, SW Washington, DC 20590-0001.
- Usman, U. Moh. 2001. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.

- Utomo, K.W. 2002. Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap perilaku *citizenship* (OCB), kepuasan kerja dan perilaku organisasional (penelitian empiris pada kabupaten kebumen). *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, vol. 2, no. 2, hal. 34-52.
- Varona, F. 1996. Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*. vol. 33. no. 2. pp. 111-140.
- Vasu, M., Stewart D., and Garson G. 1998. *Organizational behavior and public management*. New York: Marcel Dekker.
- Wafa, S.A., and Jantan M. 2002. Psychological empowerment and social structural characteristics of technical employees. the european organization. *The Journal of Business Communication*. vol. 33 (2). pp.111-140.
- Weiner, Y. 1982. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 418-428.
- Weiss, D.J., Dawis R.V., England G.W., and Lofquist L.H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Wexley, K.N, and Yukl G.A. 2003. Perilaku organisasi dan psikologi personalia. Cetakan Kedua. Jakarta. Penerbit Rineka Cipta.
- Widaningrum, T., 1998. *Pemberdayaan perempuan dengan metode longwe*. Yogyakarta: Lembaga Pelatihan Analisis Gender.
- Williams, L.J., and Andeson S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, vol. 17, pp. 601-617.
- Yoon, M.H., and Suh J. 2003. Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*. vol. 56. pp. 597-611. Elsevier Science Inc.
- Yukl, A.G. 2002. *Leadership in organizational. Fifth Edition*. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 07458.
- Yulianti, Praptini. 2000. *Pengaruh sumber-sumber stres kerja terhadap kepuasan kerja tenaga edukatif tetap di Universitas Airlangga*. Laporan Penelitian, Lembaga Penelitian Universitas Airlangga Surabaya.
- Zainun. 2004. *Manajemen dan motivasi*. Jakarta: Penerbit Balai Aksara.

# LAMPIRAN

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. **Kuisisioner**
- Lampiran 2a. **Tabulasi Data Pemberdayaan Anggota Organisasi (X1)**
- Lampiran 2b. **Tabulasi Data Kepuasan Kerja (Y1)**
- Lampiran 2c. **Tabulasi Data Variabel Komitmen Organisasi (Y2)**
- Lampiran 2d. **Tabulasi Data Perilaku Peran Ekstra (Y3)**
- Lampiran 3. *Frequency Table*
- Lampiran 4. *Reliability*
- Lampiran 5. **Uji Asumsi SEM**
- Lampiran 6. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*
- Lampiran 7. **Analisis SEM**
- Lampiran 8. **Peta Teori**

**KUISIONER PENELITIAN**

<b>TANGGAL MASUK</b>

<b>NO:</b>				
------------	--	--	--	--

**PENDAHULUAN**

**Maksud** : Untuk penelitian akademik (Disertasi) pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga (Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi).

**Tujuan** : Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan anggota organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra.

**IDENTITAS RESPONDEN**

**Nama** :

**U m u r** :

**Jenis Kelamin** :

**Tingkat Pendidikan** :

**Golongan/Pangkat** :

**Masa Kerja** :

**Mata Pelajaran** :

**PETUNJUK PENGISIAN**

- Berilah tanda ( V ) pada kolom jawaban yang dapat mewakili tanggapan Anda, terhadap pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan di bawah ini.
- Dimohonkan untuk mengisi seluruh item-item yang dipertanyakan secara jelas dan lengkap.
- Kuisisioner yang telah diisi, dimohonkan secepatnya untuk dikumpulkan pada Bagian Tata Usaha.

**KETERANGAN**

**STS** : (Sangat Tidak Setuju)

**TS** : (Tidak Setuju)

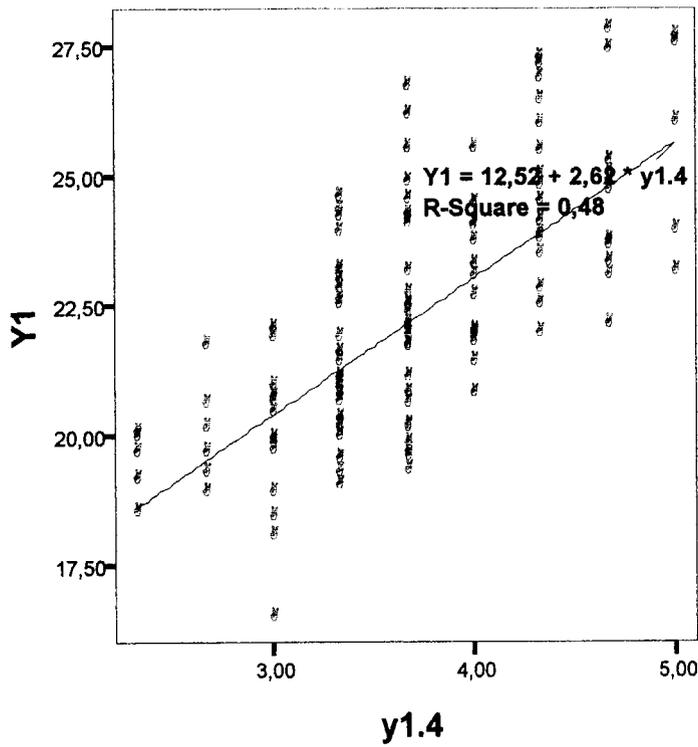
**N** : (Netral)

**S** : (Setuju)

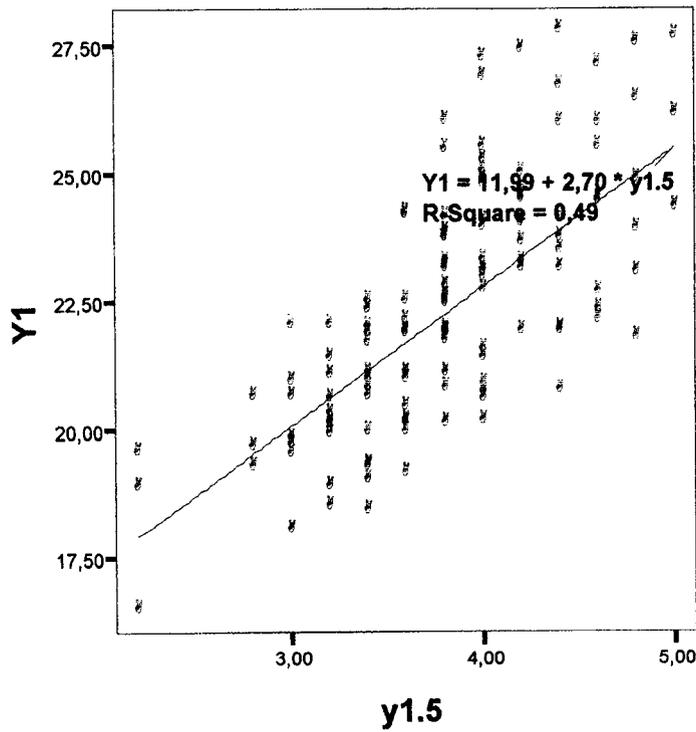
**SS** : (Sangat Setuju)

**Bagian I: Pemberdayaan Anggota Organisasi**

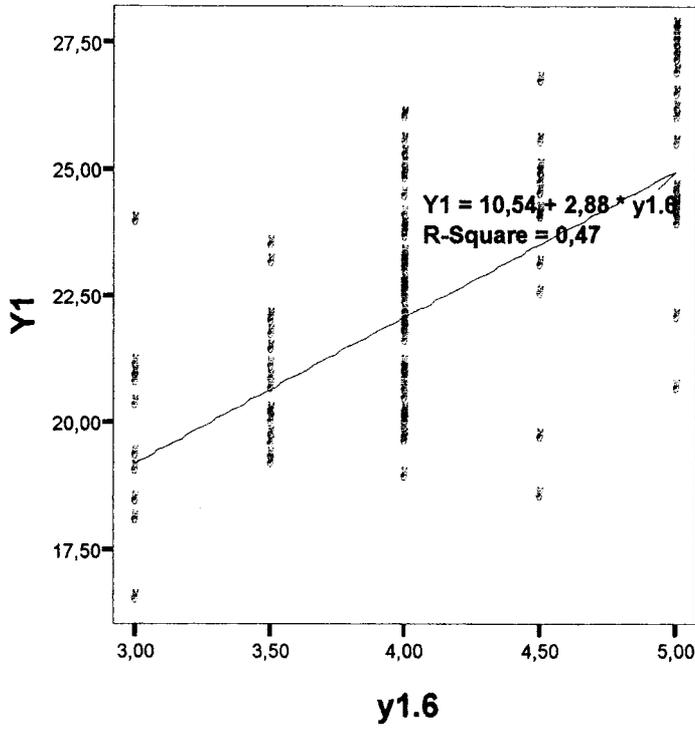
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Proses belajar mengajar (PBM) sesuai dengan tujuan pembelajaran.	1	2	3	4	5
2.	Proses belajar mengajar (PBM) sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang Anda miliki.	1	2	3	4	5
3.	Profesi sebagai seorang guru memiliki makna penting bagi diri Anda.	1	2	3	4	5
4.	Anda adalah seorang guru yang memiliki kepedulian terhadap profesi guru.	1	2	3	4	5
5.	Anda memiliki kompetensi yang dipersyaratkan sebagai seorang guru.	1	2	3	4	5
6.	Anda memiliki keyakinan akan kemampuan diri menyelesaikan proses belajar mengajar dengan baik pada tahun pembelajaran berlangsung.	1	2	3	4	5
7.	Keahlian yang Anda miliki memberikan kepastian penyelesaian proses belajar mengajar.	1	2	3	4	5
8.	Kompetensi yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.	1	2	3	4	5
9.	Anda memiliki otonomi dalam melaksanakan proses belajar mengajar.	1	2	3	4	5
10.	Anda dapat memutuskan sendiri bagaimana melaksanakan proses belajar mengajar.	1	2	3	4	5
11.	Anda memiliki kesempatan terlibat dalam menyelesaikan proses belajar mengajar.	1	2	3	4	5
12.	Memiliki kesempatan menggunakan inisiatif dalam menyelesaikan proses belajar mengajar.	1	2	3	4	5
13.	Anda memiliki pengaruh penting terhadap keberhasilan pelaksanaan proses belajar mengajar.	1	2	3	4	5
14.	Anda memiliki pengaruh penting dalam proses belajar mengajar.	1	2	3	4	5
15.	Anda memiliki ide-ide yang baik untuk pengembangan organisasi.	1	2	3	4	5
16.	Anda memiliki kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah.	1	2	3	4	5
17.	Ide-ide yang Anda berikan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan sekolah.	1	2	3	4	5
18.	Pengambilan keputusan sekolah melibatkan seluruh guru yang ada.	1	2	3	4	5
19.	Anda memiliki kesempatan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan sekolah.	1	2	3	4	5
20.	Anda memiliki kesempatan untuk menggunakan fasilitas yang ada dalam proses belajar mengajar.	1	2	3	4	5



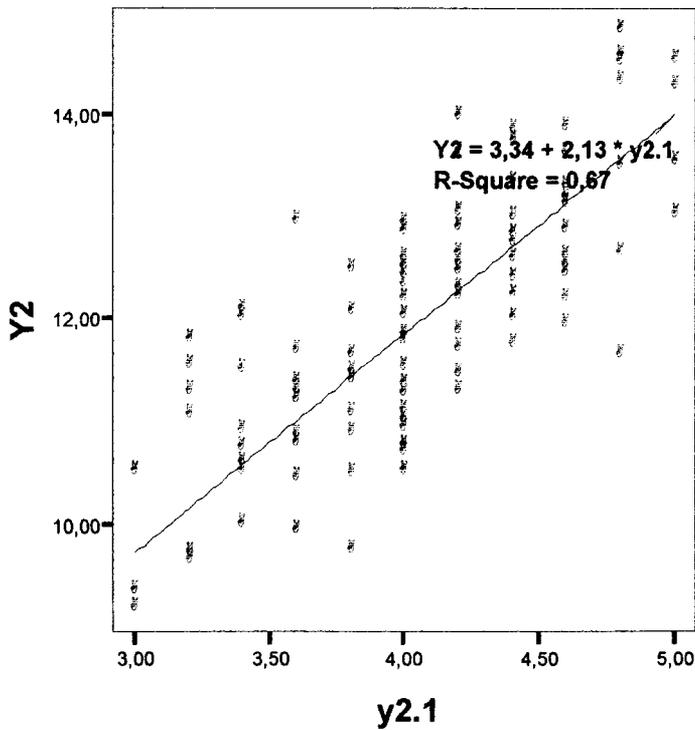
Linear Regression



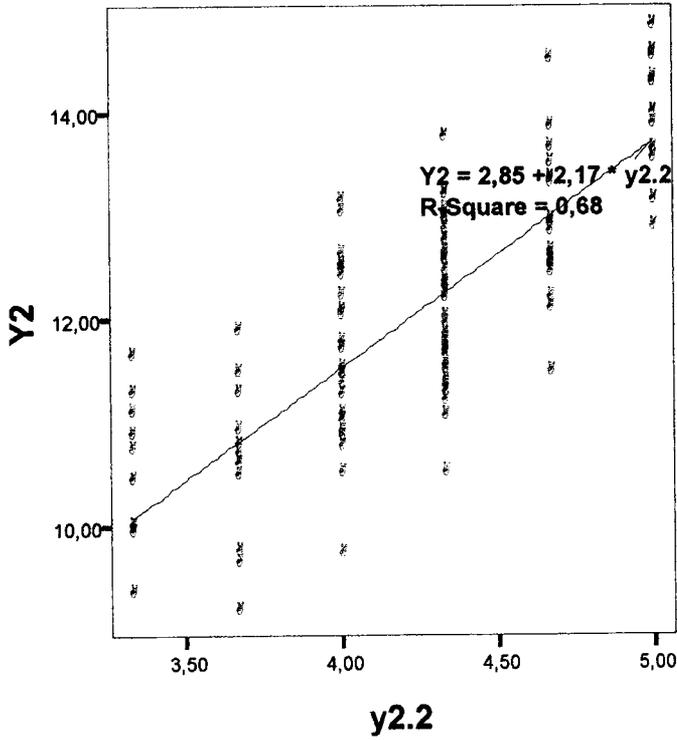
Linear Regression



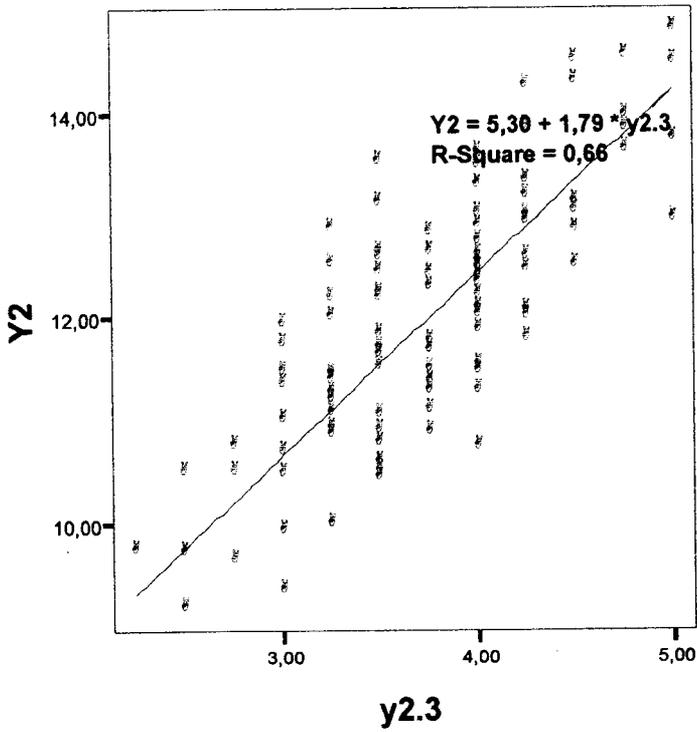
Linear Regression



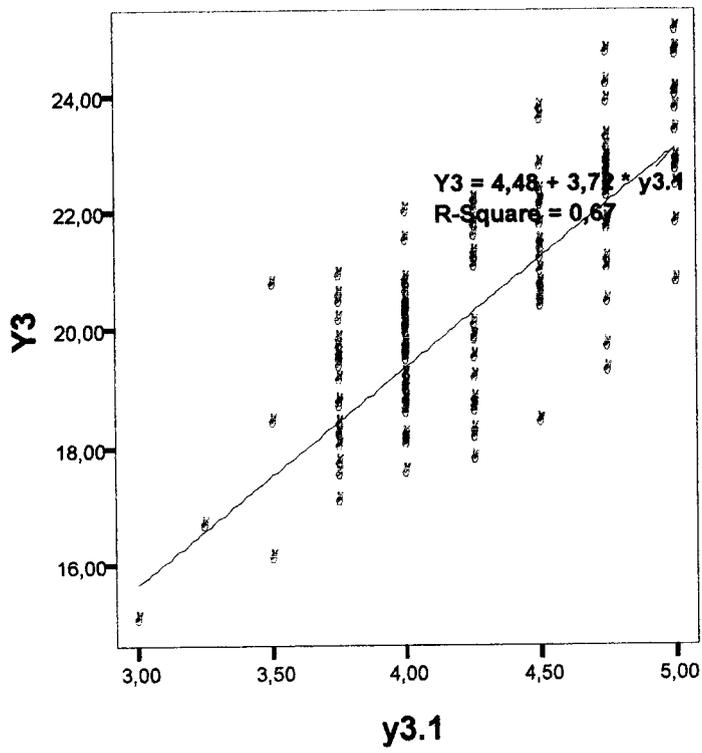
Linear Regression



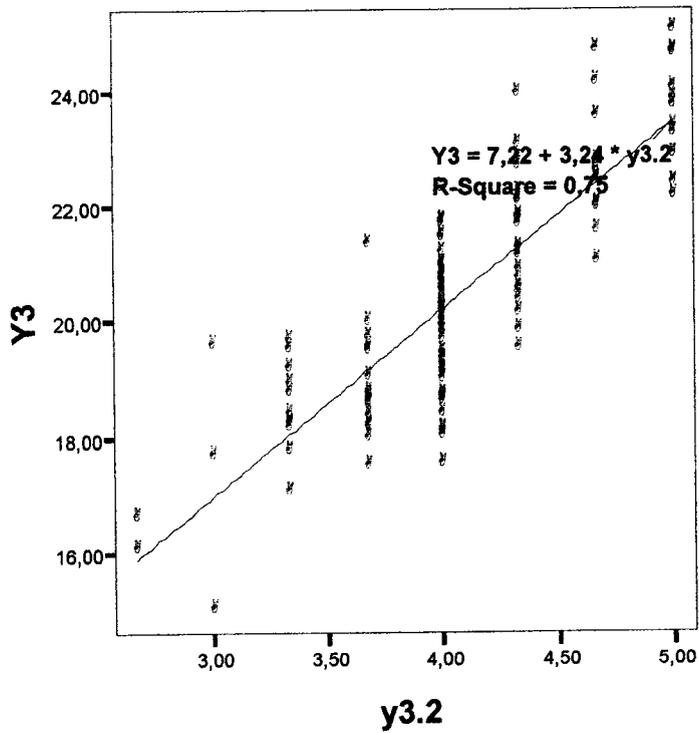
Linear Regression



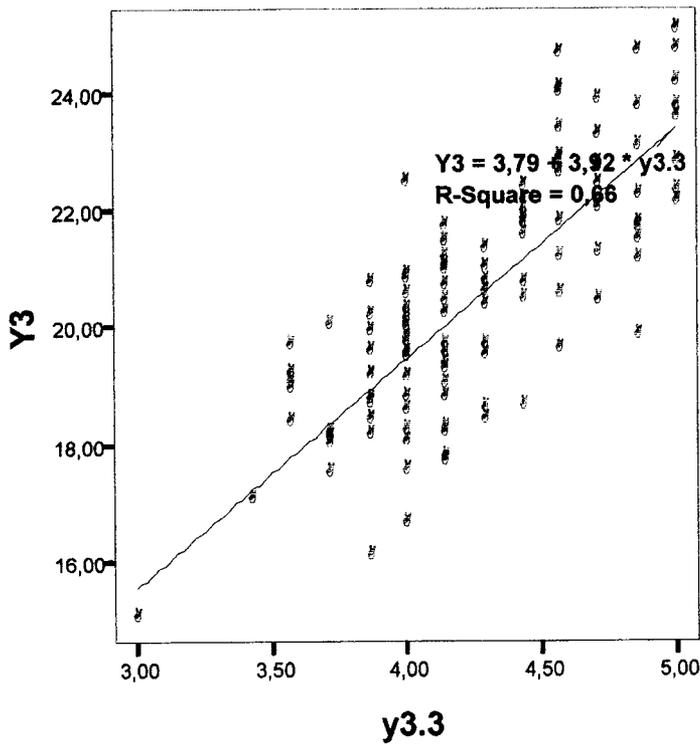
Linear Regression



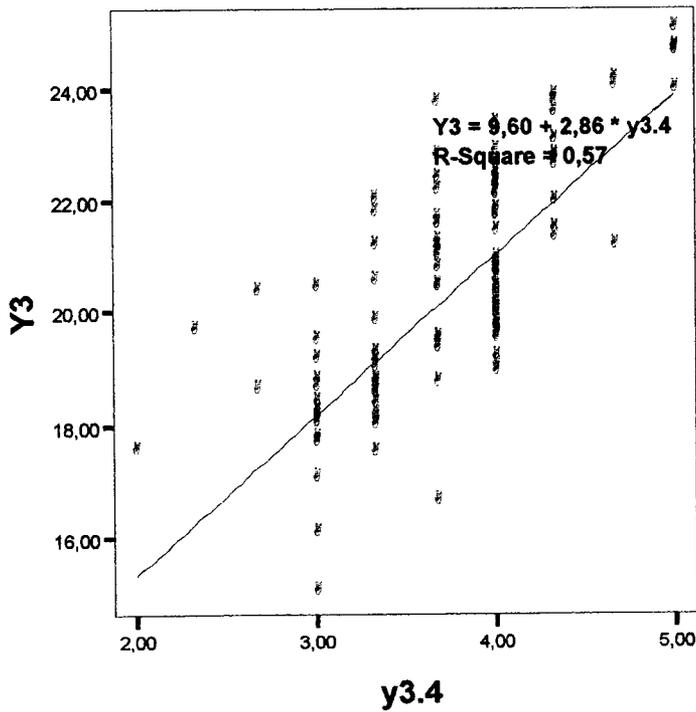
Linear Regression



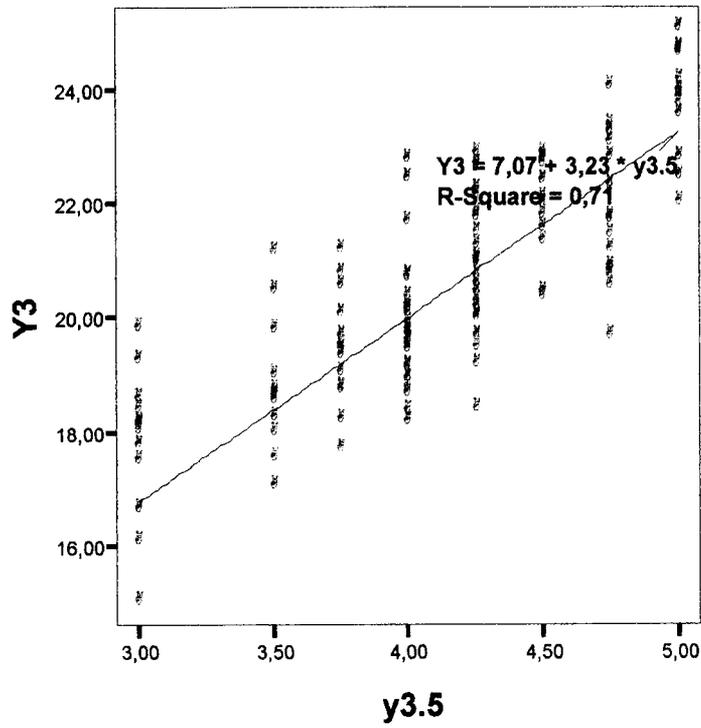
Linear Regression



Linear Regression

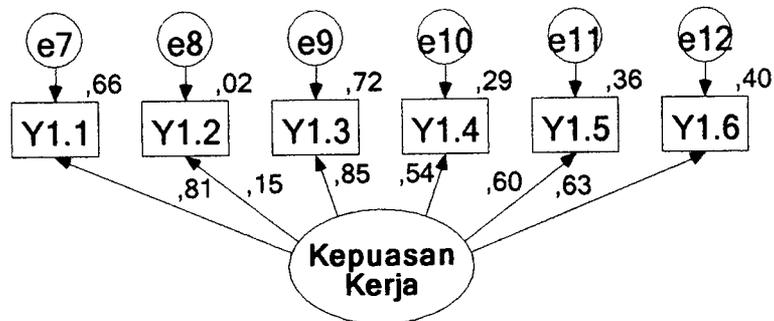
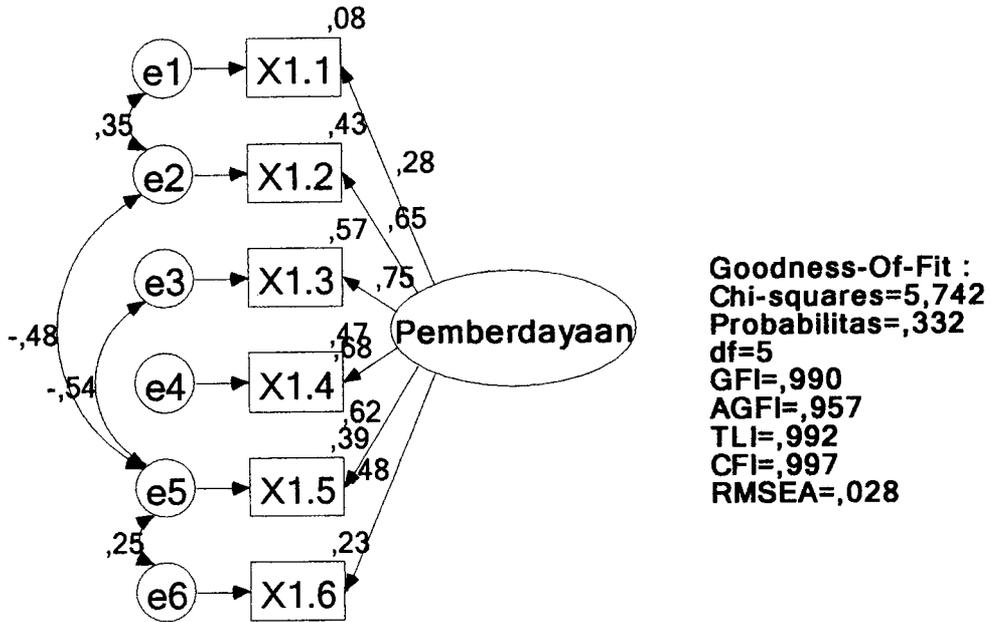


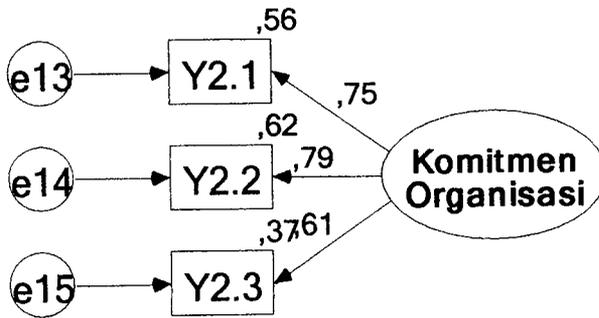
Linear Regression



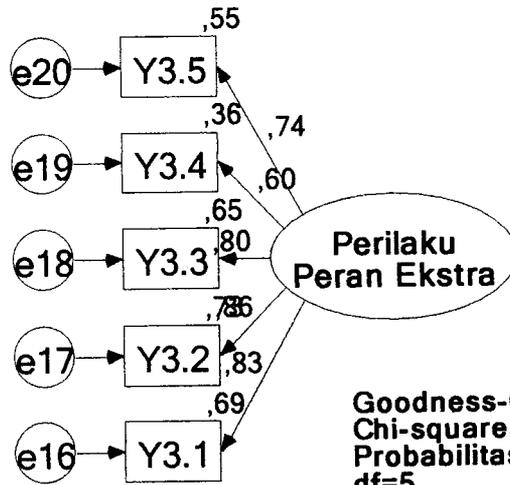
Linear Regression

**Lampiran 6. Confirmatory Factor Analysis (CFA)**





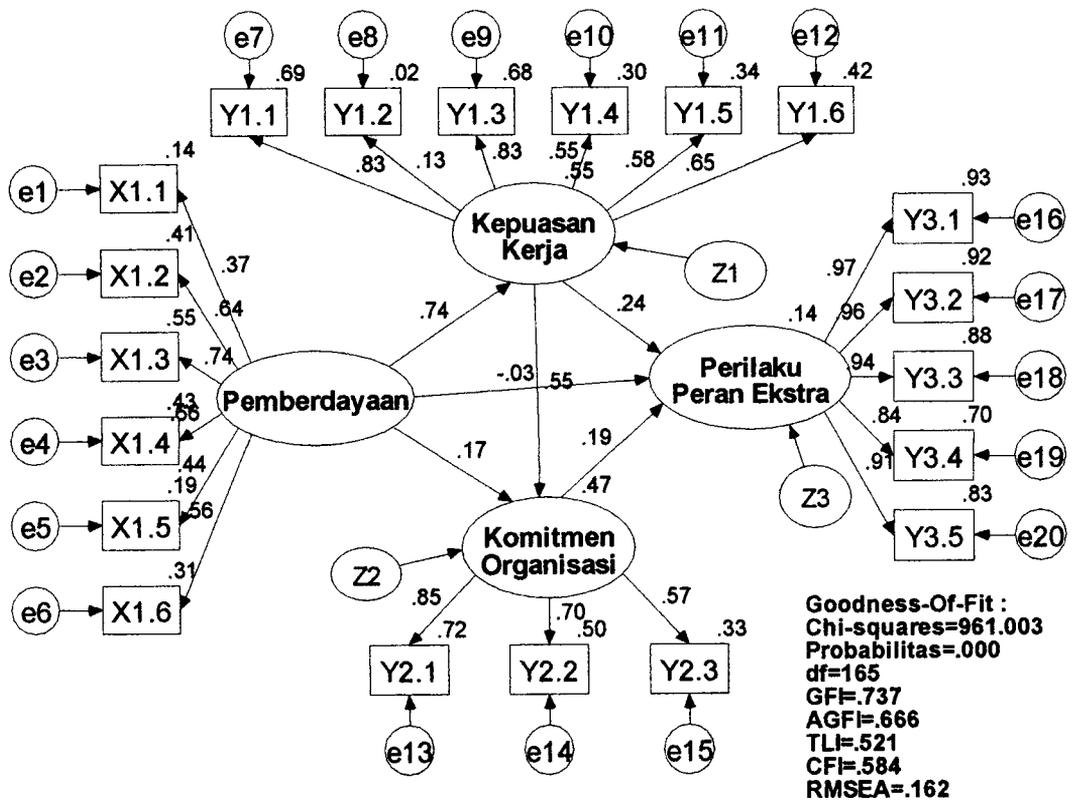
Goodness-Of-Fit :  
 Chi-squares=,000  
 Probabilitas=\p  
 df=0  
 GFI=1,000  
 AGFI=\agfi  
 TLI=\tli  
 CFI=\cfi  
 RMSEA=\rmsea



Goodness-Of-Fit :  
 Chi-squares=46,610  
 Probabilitas=,000  
 df=5  
 GFI=,908  
 AGFI=,725  
 TLI=,833  
 CFI=,916  
 RMSEA=,213

Lampiran 7. Analisis SEM

Model Awal



**Regression Weights**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja	<--	Pemberdayaan	0.832	0.133	6.259	0.000	par-17
Komitmen_Organisasi	<--	Pemberdayaan	0.159	0.134	1.182	0.237	par-18
Komitmen_Organisasi	<--	Kepuasan_Kerja	0.462	0.128	3.600	0.000	par-20
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Pemberdayaan	-0.084	0.337	-0.250	0.802	par-19
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Komitmen_Organisasi	0.616	0.333	1.847	0.065	par-21
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Kepuasan_Kerja	0.654	0.333	1.965	0.049	par-22
Y1.1	<--	Kepuasan_Kerja	1.000				
Y1.2	<--	Kepuasan_Kerja	0.245	0.150	1.631	0.103	par-1
Y1.3	<--	Kepuasan_Kerja	0.995	0.080	12.407	0.000	par-2
Y1.4	<--	Kepuasan_Kerja	0.822	0.112	7.357	0.000	par-3
Y1.5	<--	Kepuasan_Kerja	0.862	0.110	7.812	0.000	par-4
Y1.6	<--	Kepuasan_Kerja	0.877	0.097	9.053	0.000	par-5
X1.6	<--	Pemberdayaan	1.000				
X1.5	<--	Pemberdayaan	0.559	0.114	4.898	0.000	par-6
X1.4	<--	Pemberdayaan	0.987	0.162	6.088	0.000	par-7
X1.3	<--	Pemberdayaan	1.029	0.157	6.536	0.000	par-8
X1.2	<--	Pemberdayaan	0.787	0.130	6.029	0.000	par-9
X1.1	<--	Pemberdayaan	0.487	0.122	4.006	0.000	par-10
Y3.1	<--	Perilaku_Peran Ekstra	1.000				
Y3.2	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.915	0.061	15.086	0.000	par-11
Y3.3	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.665	0.050	13.384	0.000	par-12
Y3.4	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.633	0.071	8.875	0.000	par-13
Y3.5	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.771	0.065	11.908	0.000	par-14
Y2.3	<--	Komitmen_Organisasi	1.000				
Y2.2	<--	Komitmen_Organisasi	1.029	0.148	6.942	0.000	par-15
Y2.1	<--	Komitmen_Organisasi	1.254	0.188	6.682	0.000	par-16

**Standardized Regression Weights**

			Estimate
Kepuasan_Kerja	<--	Pemberdayaan	0.740
Komitmen_Organisasi	<--	Pemberdayaan	0.168
Komitmen_Organisasi	<--	Kepuasan_Kerja	0.550
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Pemberdayaan	-0.027
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Komitmen_Organisasi	0.187
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Kepuasan_Kerja	0.236
Y1.1	<--	Kepuasan_Kerja	0.833
Y1.2	<--	Kepuasan_Kerja	0.129
Y1.3	<--	Kepuasan_Kerja	0.827
Y1.4	<--	Kepuasan_Kerja	0.547
Y1.5	<--	Kepuasan_Kerja	0.581
Y1.6	<--	Kepuasan_Kerja	0.647
X1.6	<--	Pemberdayaan	0.559
X1.5	<--	Pemberdayaan	0.441

X1.4	<--	Pemberdayaan	0.657
X1.3	<--	Pemberdayaan	0.740
X1.2	<--	Pemberdayaan	0.639
X1.1	<--	Pemberdayaan	0.369
Y3.1	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.966
Y3.2	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.959
Y3.3	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.940
Y3.4	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.837
Y3.5	<--	Ekstra	0.912
Y2.3	<--	Komitmen_Organisasi	0.570
Y2.2	<--	Komitmen_Organisasi	0.704
Y2.1	<--	Komitmen_Organisasi	0.851

## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Pemberdayaan	0.119	0.032	3.681	0.000	par-23
Z1	0.068	0.014	5.003	0.000	par-24
Z2	0.057	0.016	3.475	0.001	par-25
Z3	1.000				
e7	0.066	0.010	6.455	0.000	par-26
e8	0.535	0.056	9.541	0.000	par-27
e9	0.069	0.010	6.615	0.000	par-28
e10	0.238	0.027	8.951	0.000	par-29
e11	0.220	0.025	8.817	0.000	par-30
e12	0.161	0.019	8.569	0.000	par-31
e6	0.262	0.031	8.464	0.000	par-32
e5	0.154	0.017	8.897	0.000	par-33
e4	0.153	0.020	7.805	0.000	par-34
e3	0.104	0.015	6.834	0.000	par-35
e2	0.107	0.014	7.874	0.000	par-36
e1	0.179	0.020	9.165	0.000	par-37
e16	0.083	0.015	5.439	0.000	par-38
e17	0.085	0.013	6.495	0.000	par-39
e18	0.067	0.009	7.450	0.000	par-40
e19	0.198	0.022	8.817	0.000	par-41
e20	0.139	0.017	8.055	0.000	par-42
e15	0.221	0.027	8.305	0.000	par-43
e14	0.115	0.016	6.995	0.000	par-44
e13	0.064	0.016	3.897	0.000	par-45

## Squared Multiple Correlations

	Estimate
Kepuasan_Kerja	0.547
Komitmen_Organisasi	0.468
Perilaku_Peran	
Ekstra	0.136
Y2.1	0.724
Y2.2	0.495
Y2.3	0.325

Y3.5	0.832
Y3.4	0.701
Y3.3	0.884
Y3.2	0.919
Y3.1	0.933
X1.1	0.136
X1.2	0.408
X1.3	0.547
X1.4	0.431
X1.5	0.194
X1.6	0.312
Y1.6	0.419
Y1.5	0.337
Y1.4	0.299
Y1.3	0.684
Y1.2	0.017
Y1.1	0.694

## Modification Indices

Covariances:		M.I.	Par Change	
e15	<-->	e14	4.581	0.029
e20	<-->	Pemberdayaan	10.048	0.036
e19	<-->	Z1	7.945	0.032
e19	<-->	e20	32.268	0.076
e18	<-->	Z2	5.852	0.015
e18	<-->	e19	4.953	-0.021
e16	<-->	Pemberdayaan	15.790	-0.040
e16	<-->	Z2	5.380	-0.018
e16	<-->	Z3	7.108	-0.071
e16	<-->	e20	7.027	-0.027
e16	<-->	e19	7.713	-0.033
e1	<-->	Z1	5.935	-0.026
e1	<-->	e15	14.178	0.059
e2	<-->	Z2	5.674	-0.018
e2	<-->	e1	23.515	0.054
e3	<-->	e17	5.150	0.021
e3	<-->	e16	5.234	-0.022
e4	<-->	e20	17.027	0.051
e4	<-->	e19	7.062	0.038
e4	<-->	e17	8.366	-0.031
e5	<-->	e14	6.043	-0.027
e5	<-->	e20	14.481	0.045
e5	<-->	e19	7.616	0.037
e5	<-->	e16	5.306	-0.024

e5	<-->	e2	12.403	-0.036
e5	<-->	e3	8.689	-0.032
e5	<-->	e4	9.119	0.038
e6	<-->	e18	14.516	-0.043
e6	<-->	e17	11.720	0.046
e6	<-->	e4	4.234	-0.034
e6	<-->	e5	16.042	0.063
e12	<-->	Z2	8.180	0.026
e12	<-->	e14	4.758	0.025
e12	<-->	e20	5.556	-0.029
e12	<-->	e19	10.419	-0.046
e12	<-->	e16	16.654	0.045
e12	<-->	e4	4.069	-0.026
e12	<-->	e5	6.068	-0.031
e11	<-->	Z2	6.897	-0.028
e11	<-->	e15	4.945	-0.039
e11	<-->	e1	7.918	-0.043
e10	<-->	e6	14.952	0.077
e10	<-->	e12	6.532	-0.04
e10	<-->	e11	23.665	0.087
e9	<-->	e19	6.000	0.025
e9	<-->	e5	4.956	0.02
e8	<-->	Z1	5.604	0.043
e8	<-->	e13	4.675	-0.04
e8	<-->	e14	6.857	0.053
e8	<-->	e15	6.160	0.066
e8	<-->	e19	4.411	0.052
e8	<-->	e16	4.894	-0.042
e8	<-->	e6	6.765	-0.075
e7	<-->	e11	4.393	-0.022

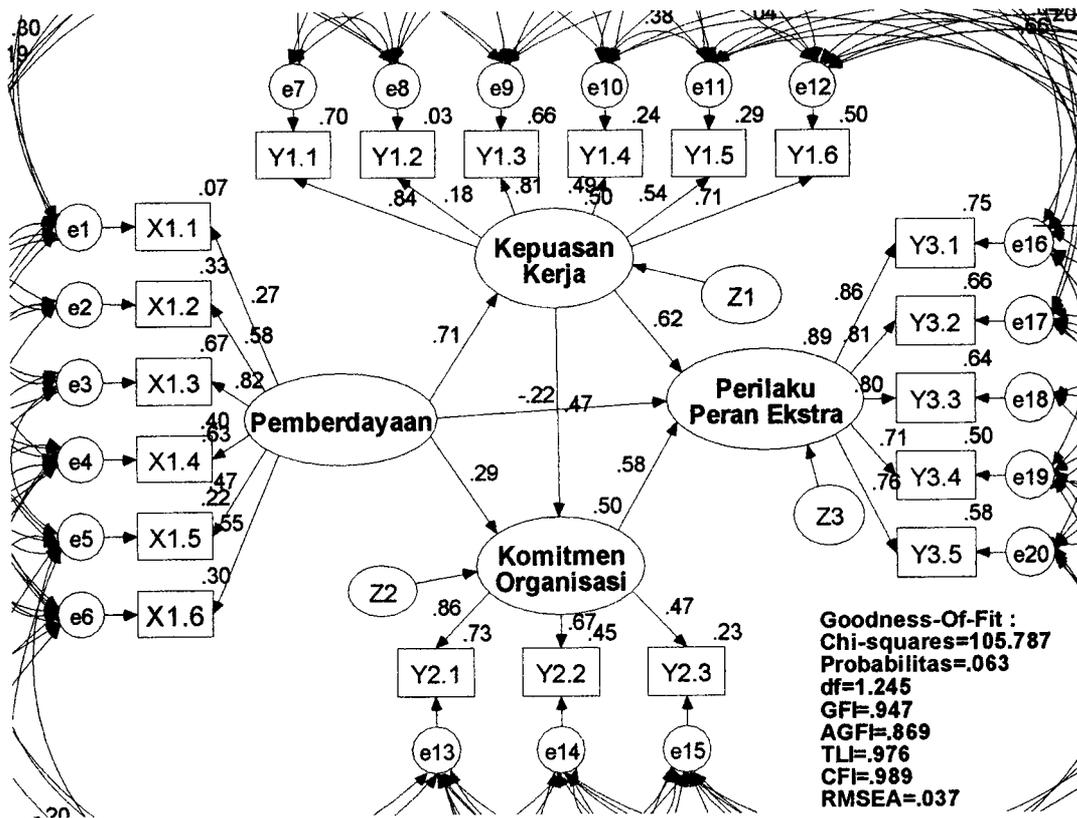
Variances:	M.I.	Par Change
Z3	77.144	-0.960

Regression Weights:	M.I.	Par Change
Y2.1 <-- Y1.2	4.226	-0.070
Y2.2 <-- X1.2	4.628	-0.139
Y2.2 <-- X1.5	7.368	-0.170
Y2.2 <-- Y1.2	6.310	0.093
Y2.3 <-- X1.1	11.397	0.269
Y2.3 <-- Y1.2	5.828	0.119
Y3.5 <-- Pemberdayaan	10.048	0.299
Y3.5 <-- Y3.4	9.167	0.109
Y3.5 <-- X1.3	6.651	0.158
Y3.5 <-- X1.4	22.767	0.270
Y3.5 <-- X1.5	21.192	0.309
Y3.5 <-- Y1.1	5.564	0.149
Y3.4 <-- Kepuasan_Kerja	8.371	0.269
Y3.4 <-- Komitmen_Organisasi	4.167	0.233

Y3.4	<--	Y3.5	4.828	0.082
Y3.4	<--	X1.4	8.675	0.192
Y3.4	<--	X1.5	9.925	0.244
Y3.4	<--	Y1.4	8.696	0.171
Y3.4	<--	Y1.3	11.778	0.249
Y3.4	<--	Y1.2	5.911	0.112
Y3.4	<--	Y1.1	9.191	0.220
Y3.3	<--	Y2.2	4.303	0.092
Y3.3	<--	X1.6	10.139	-0.109
Y3.2	<--	X1.3	4.727	0.115
Y3.2	<--	X1.6	11.175	0.137
Y3.1	<--	Pemberdayaan	15.790	-0.333
Y3.1	<--	Kepuasan_Kerja	14.095	-0.269
Y3.1	<--	Komitmen_Organisasi	18.349	-0.377
Y3.1	<--	Perilaku_Peran Ekstra	15.436	-0.096
Y3.1	<--	Y2.1	16.148	-0.218
Y3.1	<--	Y2.2	6.649	-0.141
Y3.1	<--	Y2.3	5.481	-0.107
Y3.1	<--	Y3.5	21.318	-0.133
Y3.1	<--	Y3.4	22.727	-0.153
Y3.1	<--	Y3.3	9.878	-0.108
Y3.1	<--	Y3.2	12.319	-0.089
Y3.1	<--	X1.3	16.145	-0.219
Y3.1	<--	X1.4	8.456	-0.147
Y3.1	<--	X1.5	13.002	-0.215
Y3.1	<--	Y1.5	4.471	-0.096
Y3.1	<--	Y1.4	5.576	-0.106
Y3.1	<--	Y1.3	13.889	-0.208
Y3.1	<--	Y1.2	7.004	-0.094
Y3.1	<--	Y1.1	9.367	-0.172
X1.1	<--	Y2.3	8.883	0.165
X1.1	<--	X1.2	12.215	0.261
X1.1	<--	Y1.5	8.833	-0.164
X1.2	<--	Y2.2	5.409	-0.126
X1.2	<--	X1.1	19.818	0.252
X1.2	<--	X1.5	9.618	-0.183
X1.3	<--	X1.5	6.780	-0.161
X1.4	<--	X1.5	7.077	0.189
X1.5	<--	X1.2	6.458	-0.178
X1.5	<--	X1.4	4.502	0.121
X1.5	<--	X1.6	10.165	0.153
X1.6	<--	X1.5	12.408	0.318
X1.6	<--	Y1.4	13.207	0.246
X1.6	<--	Y1.2	6.067	-0.132
Y1.6	<--	Y2.2	6.376	0.164
Y1.6	<--	Y3.1	7.192	0.075
Y1.6	<--	X1.5	5.878	-0.172
Y1.6	<--	Y1.4	4.365	-0.111
Y1.5	<--	Y2.3	6.785	-0.163
Y1.5	<--	X1.1	6.190	-0.195
Y1.5	<--	Y1.4	15.789	0.244
Y1.4	<--	X1.6	9.029	0.180

Y1.4	<--	Y1.5	14.780	0.247
Y1.2	<--	Y2.2	4.487	0.240
Y1.2	<--	Y2.3	5.263	0.217
Y1.2	<--	Y3.4	4.803	0.146
Y1.2	<--	X1.2	6.264	-0.319
Y1.2	<--	X1.4	5.216	-0.238
Y1.2	<--	X1.6	9.083	-0.264

**Model Akhir**



**Regression Weights**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja	<--	Pemberdayaan	0.822	0.155	5.300	0.000	par-17
Komitmen_Organisasi	<--	Pemberdayaan	0.235	0.118	1.992	0.046	par-18
Komitmen_Organisasi	<--	Kepuasan_Kerja	0.324	0.107	3.037	0.002	par-20
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Pemberdayaan	-0.257	0.128	-2.016	0.044	par-19
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Komitmen_Organisasi	0.847	0.207	4.090	0.000	par-21
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Kepuasan_Kerja	0.626	0.109	5.734	0.000	par-22
Y1.1	<--	Kepuasan_Kerja	1.000				
Y1.2	<--	Kepuasan_Kerja	0.349	0.155	2.257	0.024	par-1
Y1.3	<--	Kepuasan_Kerja	0.976	0.079	12.345	0.000	par-2
Y1.4	<--	Kepuasan_Kerja	0.737	0.111	6.624	0.000	par-3
Y1.5	<--	Kepuasan_Kerja	0.800	0.109	7.347	0.000	par-4
Y1.6	<--	Kepuasan_Kerja	0.966	0.100	9.709	0.000	par-5
X1.6	<--	Pemberdayaan	1.000				
X1.5	<--	Pemberdayaan	0.618	0.138	4.479	0.000	par-6
X1.4	<--	Pemberdayaan	0.979	0.190	5.141	0.000	par-7
X1.3	<--	Pemberdayaan	1.168	0.203	5.765	0.000	par-8
X1.2	<--	Pemberdayaan	0.732	0.171	4.283	0.000	par-9
X1.1	<--	Pemberdayaan	0.373	0.157	2.382	0.017	par-10
Y3.1	<--	Perilaku_Peran Ekstra	1.000				
Y3.2	<--	Perilaku_Peran Ekstra	1.146	0.087	13.223	0.000	par-11
Y3.3	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.887	0.067	13.256	0.000	par-12
Y3.4	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.990	0.108	9.144	0.000	par-13
Y3.5	<--	Perilaku_Peran Ekstra	1.067	0.095	11.188	0.000	par-14
Y2.3	<--	Komitmen_Organisasi	1.000				
Y2.2	<--	Komitmen_Organisasi	1.169	0.200	5.860	0.000	par-15
Y2.1	<--	Komitmen_Organisasi	1.531	0.260	5.893	0.000	par-16

**Standardized Regression Weights**

			Estimate
Kepuasan_Kerja	<--	Pemberdayaan	0.705
Komitmen_Organisasi	<--	Pemberdayaan	0.293
Komitmen_Organisasi	<--	Kepuasan_Kerja	0.471
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Pemberdayaan	-0.218
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Komitmen_Organisasi	0.575
Perilaku_Peran Ekstra	<--	Kepuasan_Kerja	0.618
Y1.1	<--	Kepuasan_Kerja	0.835
Y1.2	<--	Kepuasan_Kerja	0.185
Y1.3	<--	Kepuasan_Kerja	0.814
Y1.4	<--	Kepuasan_Kerja	0.490
Y1.5	<--	Kepuasan_Kerja	0.543
Y1.6	<--	Kepuasan_Kerja	0.708
X1.6	<--	Pemberdayaan	0.548

X1.5	<--	Pemberdayaan	0.473
X1.4	<--	Pemberdayaan	0.632
X1.3	<--	Pemberdayaan	0.816
X1.2	<--	Pemberdayaan	0.576
X1.1	<--	Pemberdayaan	0.271
Y3.1	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.863
Y3.2	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.810
Y3.3	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.797
Y3.4	<--	Perilaku_Peran Ekstra	0.709
Y3.5	<--	Ekstra	0.764
Y2.3	<--	Komitmen_Organisasi	0.474
Y2.2	<--	Komitmen_Organisasi	0.668
Y2.1	<--	Komitmen_Organisasi	0.857

## Covariances

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e5	<-->	e2	-0.028	0.013	-2.193	0.028	par-23
e6	<-->	e5	0.049	0.020	2.453	0.014	par-24
e10	<-->	e11	0.093	0.020	4.744	0.000	par-25
e5	<-->	e3	-0.034	0.015	-2.254	0.024	par-26
e6	<-->	e18	-0.046	0.011	-4.256	0.000	par-27
e14	<-->	e2	-0.024	0.009	-2.725	0.006	par-28
e5	<-->	e14	-0.027	0.010	-2.779	0.005	par-29
e12	<-->	e6	-0.019	0.013	-1.488	0.137	par-30
e8	<-->	e19	0.062	0.023	2.657	0.008	par-31
e11	<-->	e12	0.007	0.013	0.539	0.590	par-32
e3	<-->	e20	0.033	0.010	3.283	0.001	par-33
e3	<-->	e17	0.028	0.010	2.880	0.004	par-34
e5	<-->	e20	0.043	0.011	3.921	0.000	par-35
e6	<-->	e17	0.036	0.014	2.631	0.009	par-36
e11	<-->	e14	-0.018	0.014	-1.289	0.197	par-37
e11	<-->	e1	-0.038	0.013	-2.987	0.003	par-38
e11	<-->	e6	0.029	0.017	1.665	0.096	par-39
e10	<-->	e19	0.040	0.014	2.862	0.004	par-40
e10	<-->	e12	-0.039	0.014	-2.892	0.004	par-41
e9	<-->	e1	-0.014	0.009	-1.548	0.122	par-42
e9	<-->	e5	0.020	0.008	2.433	0.015	par-43
e8	<-->	e17	0.042	0.019	2.252	0.024	par-44
e8	<-->	e2	-0.039	0.017	-2.253	0.024	par-45
e7	<-->	e17	-0.012	0.008	-1.564	0.118	par-46
e7	<-->	e8	-0.029	0.016	-1.762	0.078	par-47
e11	<-->	e13	-0.015	0.013	-1.157	0.247	par-48
e11	<-->	e20	-0.020	0.011	-1.783	0.075	par-49
e11	<-->	e15	-0.034	0.018	-1.860	0.063	par-50
e10	<-->	e14	0.042	0.014	2.987	0.003	par-51
e12	<-->	e16	0.058	0.010	5.862	0.000	par-52
e16	<-->	e19	-0.042	0.010	-4.345	0.000	par-53
e8	<-->	e10	0.041	0.024	1.696	0.090	par-54
e1	<-->	e2	0.069	0.016	4.374	0.000	par-55

e1	<-->	e15	0.052	0.014	3.655	0.000	par-56
e5	<-->	e4	0.029	0.016	1.793	0.073	par-57
e4	<-->	e13	0.009	0.010	0.826	0.409	par-58
e4	<-->	e18	-0.032	0.010	-3.390	0.001	par-59
e4	<-->	e17	-0.036	0.012	-2.967	0.003	par-60
e4	<-->	e20	0.030	0.013	2.374	0.018	par-61
e4	<-->	e16	-0.020	0.008	-2.577	0.010	par-62
e3	<-->	e1	0.012	0.016	0.760	0.447	par-63
e3	<-->	e2	-0.002	0.014	-0.127	0.899	par-64
e4	<-->	e2	0.009	0.013	0.655	0.513	par-65
e6	<-->	e4	-0.014	0.019	-0.713	0.476	par-66
e6	<-->	e1	0.013	0.016	0.774	0.439	par-67
e6	<-->	e3	-0.015	0.019	-0.751	0.452	par-68
e6	<-->	e19	-0.014	0.016	-0.884	0.377	par-69
e19	<-->	e13	-0.005	0.010	-0.454	0.650	par-70
e9	<-->	e20	0.004	0.008	0.452	0.652	par-71
e16	<-->	e20	-0.021	0.007	-3.052	0.002	par-72
e16	<-->	e13	-0.010	0.007	-1.306	0.191	par-73
e16	<-->	e15	0.000	0.011	-0.008	0.994	par-74
e9	<-->	e16	0.003	0.006	0.452	0.651	par-75
e5	<-->	e1	-0.008	0.014	-0.585	0.558	par-76
e4	<-->	e1	-0.003	0.016	-0.182	0.855	par-77
e8	<-->	e13	-0.029	0.019	-1.540	0.123	par-78
e17	<-->	e14	0.001	0.009	0.065	0.948	par-79
e17	<-->	e15	0.013	0.012	1.017	0.309	par-80
e7	<-->	e12	-0.009	0.009	-0.978	0.328	par-81
e9	<-->	e15	0.026	0.013	2.033	0.042	par-82
e1	<-->	e16	0.001	0.006	0.130	0.897	par-83
e12	<-->	e19	-0.024	0.012	-1.962	0.050	par-84
e12	<-->	e15	0.017	0.016	1.051	0.293	par-85
e7	<-->	e15	0.005	0.011	0.469	0.639	par-86
e15	<-->	e13	0.012	0.014	0.902	0.367	par-87
e15	<-->	e14	0.042	0.015	2.866	0.004	par-88
e12	<-->	e14	0.019	0.011	1.809	0.070	par-89
e12	<-->	e13	0.010	0.012	0.836	0.403	par-90
e8	<-->	e14	0.032	0.020	1.611	0.107	par-91
e9	<-->	e14	0.007	0.009	0.717	0.473	par-92
e9	<-->	e13	0.006	0.009	0.720	0.472	par-93
e10	<-->	e15	0.002	0.018	0.112	0.911	par-94
e18	<-->	e19	-0.032	0.009	-3.370	0.001	par-95
e19	<-->	e20	0.029	0.014	2.172	0.030	par-96
e5	<-->	e19	0.019	0.012	1.629	0.103	par-97
e10	<-->	e6	0.079	0.019	4.198	0.000	par-98
e8	<-->	e15	0.051	0.026	1.965	0.049	par-99
e10	<-->	e13	0.026	0.013	1.996	0.046	par-100
e11	<-->	e4	0.022	0.013	1.687	0.092	par-101

## Correlations

			Estimate
e5	<-->	e2	-0.207
e6	<-->	e5	0.250
e10	<-->	e11	0.380

e5	<-->	e3	-0.317
e6	<-->	e18	-0.343
e14	<-->	e2	-0.195
e5	<-->	e14	-0.200
e12	<-->	e6	-0.097
e8	<-->	e19	0.220
e11	<-->	e12	0.039
e3	<-->	e20	0.332
e3	<-->	e17	0.314
e5	<-->	e20	0.313
e6	<-->	e17	0.217
e11	<-->	e14	-0.105
e11	<-->	e1	-0.180
e11	<-->	e6	0.118
e10	<-->	e19	0.200
e10	<-->	e12	-0.204
e9	<-->	e1	-0.115
e9	<-->	e5	0.194
e8	<-->	e17	0.179
e8	<-->	e2	-0.154
e7	<-->	e17	-0.141
e7	<-->	e8	-0.155
e11	<-->	e13	-0.122
e11	<-->	e20	-0.115
e11	<-->	e15	-0.143
e10	<-->	e14	0.239
e12	<-->	e16	0.663
e16	<-->	e19	-0.466
e8	<-->	e10	0.110
e1	<-->	e2	0.450
e1	<-->	e15	0.237
e5	<-->	e4	0.190
e4	<-->	e13	0.086
e4	<-->	e18	-0.303
e4	<-->	e17	-0.274
e4	<-->	e20	0.210
e4	<-->	e16	-0.218
e3	<-->	e1	0.100
e3	<-->	e2	-0.018
e4	<-->	e2	0.063
e6	<-->	e4	-0.067
e6	<-->	e1	0.056
e6	<-->	e3	-0.103
e6	<-->	e19	-0.071
e19	<-->	e13	-0.049
e9	<-->	e20	0.037
e16	<-->	e20	-0.252
e16	<-->	e13	-0.171
e16	<-->	e15	-0.001
e9	<-->	e16	0.045
e5	<-->	e1	-0.048
e4	<-->	e1	-0.016

e8	<-->	e13	-0.161
e17	<-->	e14	0.005
e17	<-->	e15	0.077
e7	<-->	e12	-0.096
e9	<-->	e15	0.196
e1	<-->	e16	0.008
e12	<-->	e19	-0.162
e12	<-->	e15	0.092
e7	<-->	e15	0.042
e15	<-->	e13	0.101
e15	<-->	e14	0.242
e12	<-->	e14	0.148
e12	<-->	e13	0.104
e8	<-->	e14	0.127
e9	<-->	e14	0.071
e9	<-->	e13	0.096
e10	<-->	e15	0.008
e18	<-->	e19	-0.305
e19	<-->	e20	0.212
e5	<-->	e19	0.126
e10	<-->	e6	0.304
e8	<-->	e15	0.141
e10	<-->	e13	0.205
e11	<-->	e4	0.112

## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Pemberdayaan	0.112	0.036	3.131	0.002	par-102
Z1	0.076	0.015	5.152	0.000	par-103
Z2	0.036	0.013	2.705	0.007	par-104
Z3	0.016	0.008	2.010	0.044	par-105
e7	0.066	0.011	6.243	0.000	par-106
e8	0.522	0.054	9.581	0.000	par-107
e9	0.074	0.010	7.316	0.000	par-108
e10	0.260	0.029	9.028	0.000	par-109
e11	0.232	0.025	9.147	0.000	par-110
e12	0.141	0.019	7.630	0.000	par-111
e6	0.260	0.035	7.378	0.000	par-112
e5	0.148	0.021	7.121	0.000	par-113
e4	0.160	0.021	7.700	0.000	par-114
e3	0.076	0.021	3.719	0.000	par-115
e1	0.197	0.022	8.749	0.000	par-116
e16	0.053	0.009	6.045	0.000	par-117
e17	0.107	0.014	7.830	0.000	par-118
e18	0.071	0.008	8.403	0.000	par-119
e19	0.151	0.019	7.848	0.000	par-120
e20	0.126	0.016	8.117	0.000	par-121
e15	0.247	0.029	8.660	0.000	par-122
e14	0.122	0.015	8.147	0.000	par-123
e13	0.061	0.015	4.186	0.000	par-124
e2	0.121	0.018	6.884	0.000	par-125

## Squared Multiple Correlations

	Estimate
Kepuasan_Kerja	0.497
Komitmen_Organisasi	0.502
Perilaku_Peran Ekstra	0.895
Y2.1	0.734
Y2.2	0.446
Y2.3	0.225
Y3.5	0.584
Y3.4	0.502
Y3.3	0.635
Y3.2	0.657
Y3.1	0.745
X1.1	0.073
X1.2	0.332
X1.3	0.666
X1.4	0.400
X1.5	0.224
X1.6	0.300
Y1.6	0.501
Y1.5	0.295
Y1.4	0.240
Y1.3	0.662
Y1.2	0.034
Y1.1	0.698

## Standardized Direct Effects - Estimates

	Pemberdayaan	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi	Perilaku_Peran Ekstra
Kepuasan_Kerja	0.705	0	0.000	0.000
Komitmen_Organisasi	0.293	0.471	0.000	0.000
Perilaku_Peran Ekstra	-0.218	0.618	0.575	0.000
Y2.1	0.000	0.000	0.857	0.000
Y2.2	0.000	0.000	0.668	0.000
Y2.3	0.000	0.000	0.474	0.000
Y3.5	0.000	0.000	0.000	0.764
Y3.4	0.000	0.000	0.000	0.709
Y3.3	0.000	0.000	0.000	0.797
Y3.2	0.000	0.000	0.000	0.810
Y3.1	0.000	0.000	0.000	0.863
X1.1	0.271	0.000	0.000	0.000
X1.2	0.576	0.000	0.000	0.000
X1.3	0.816	0.000	0.000	0.000
X1.4	0.632	0.000	0.000	0.000
X1.5	0.473	0.000	0.000	0.000
X1.6	0.548	0.000	0.000	0.000
Y1.6	0.000	0.708	0.000	0.000
Y1.5	0.000	0.543	0.000	0.000
Y1.4	0.000	0.490	0.000	0.000
Y1.3	0.000	0.814	0.000	0.000
Y1.2	0.000	0.185	0.000	0.000
Y1.1	0.000	0.835	0.000	0.000

**Standardized Indirect Effects - Estimates**

	Pemberdayaan	Kepuasan_ Kerja	Komitmen_ Organisasi	Perilaku_Peran Ekstra
Kepuasan_Kerja	0	0	0.000	0.000
Komitmen_Organisasi	0.332	0.000	0.000	0.000
Perilaku_Peran Ekstra	0.795	0.271	0.000	0.000
Y2.1	0.535	0.403	0.000	0.000
Y2.2	0.417	0.315	0.000	0.000
Y2.3	0.296	0.223	0.000	0.000
Y3.5	0.441	0.679	0.439	0.000
Y3.4	0.409	0.630	0.408	0.000
Y3.3	0.460	0.708	0.458	0.000
Y3.2	0.468	0.720	0.466	0.000
Y3.1	0.498	0.767	0.496	0.000
X1.1	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.2	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.3	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.4	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.5	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.6	0.000	0.000	0.000	0.000
Y1.6	0.499	0.000	0.000	0.000
Y1.5	0.383	0.000	0.000	0.000
Y1.4	0.346	0.000	0.000	0.000
Y1.3	0.574	0.000	0.000	0.000
Y1.2	0.130	0.000	0.000	0.000
Y1.1	0.589	0.000	0.000	0.000

**Standardized Total Effects - Estimates**

	Pemberdayaan	Kepuasan_ Kerja	Komitmen_ Organisasi	Perilaku_Peran Ekstra
Kepuasan_Kerja	0.705	0	0.000	0.000
Komitmen_Organisasi	0.625	0.471	0.000	0.000
Perilaku_Peran Ekstra	0.577	0.888	0.575	0.000
Y2.1	0.535	0.403	0.857	0.000
Y2.2	0.417	0.315	0.668	0.000
Y2.3	0.296	0.223	0.474	0.000
Y3.5	0.441	0.679	0.439	0.764
Y3.4	0.409	0.630	0.408	0.709
Y3.3	0.460	0.708	0.458	0.797
Y3.2	0.468	0.720	0.466	0.810
Y3.1	0.498	0.767	0.496	0.863
X1.1	0.271	0.000	0.000	0.000
X1.2	0.576	0.000	0.000	0.000
X1.3	0.816	0.000	0.000	0.000
X1.4	0.632	0.000	0.000	0.000
X1.5	0.473	0.000	0.000	0.000
X1.6	0.548	0.000	0.000	0.000

Y1.6	0.499	0.708	0.000	0.000
Y1.5	0.383	0.543	0.000	0.000
Y1.4	0.346	0.490	0.000	0.000
Y1.3	0.574	0.814	0.000	0.000
Y1.2	0.130	0.185	0.000	0.000
Y1.1	0.589	0.835	0.000	0.000

**Fit Measures**

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	105.787	0.000	2105.165	CMIN
Degrees of freedom	85.000	0.000	190.000	DF
P	0.063		0.000	P
Number of parameters	125.000	210.000	20.000	NPAR
Discrepancy / df	1.245		11.080	CMINDF
RMR	0.014	0.000	0.092	RMR
GFI	0.947	1.000	0.278	GFI
Adjusted GFI	0.869		0.202	AGFI
Parsimony-adjusted GFI	0.383		0.251	PGFI
Normed fit index	0.950	1.000	0.000	NFI
Relative fit index	0.888		0.000	RFI
Incremental fit index	0.990	1.000	0.000	IFI
Tucker-Lewis index	0.976		0.000	TLI
Comparative fit index	0.989	1.000	0.000	CFI
Parsimony ratio	0.447	0.000	1.000	PRATIO
Parsimony-adjusted NFI	0.425	0.000	0.000	PNFI
Parsimony-adjusted CFI	0.443	0.000	0.000	PCFI
Noncentrality parameter estimate	20.787	0.000	1915.165	NCP
NCP lower bound	0.000	0.000	1771.320	NCPLO
NCP upper bound	51.102	0.000	2066.404	NCPHI
FMIN	0.578	0.000	11.504	FMIN
F0	0.114	0.000	10.465	F0
F0 lower bound	0.000	0.000	9.679	FOLO
F0 upper bound	0.279	0.000	11.292	FOHI
RMSEA	0.037		0.235	RMSEA
RMSEA lower bound	0		0.226	RMSEALO
RMSEA upper bound	0.057		0.244	RMSEAHI
P for test of close fit	0.843		0.000	PCLOSE
Akaike information	355.79	420	2145.165	AIC

critierion (AIC)				
Browne-Cudeck critierion	388.19	474.444	2150.350	BCC
Bayes information critierion	1132.1	1724.24	2269.378	BIC
Consistent AIC	882.65	1305.137	2229.464	CAIC
Expected cross validation index	1.944	2.295	11.722	ECVI
ECVI lower bound	1.831	2.295	10.936	ECVILO
ECVI upper bound	2.11	2.295	12.549	ECVIHI
MECVI	2.121	2.593	11.751	MECVI
Hoelter .05 index	187		20.000	HFIVE
Hoelter .01 index	205		21.000	HONE

Lampiran 8. Peta Teori

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	<p>Lee, Y.K., Nam, F.H., Park, D.H., and Lee, K.A. 2006. <i>What factors influence customer-oriented prosocial behavior of employees? Journal of Service Marketing</i>, vol. 20/4, pp. 251-264.</p>	<p>Untuk menganalisis hubungan struktural antara pemberdayaan, <i>service training</i>, <i>service reward</i>, <i>job attitudes</i> (seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi), dan <i>customer-oriented prosocial behavior of employees</i> (seperti <i>role-prescribed customer service</i> dan <i>extra-role customer service</i>).                      Untuk menganalisis peran dari job attitudes (seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi) sebagai mediator antara pemberdayaan, <i>service training</i>, <i>service reward</i> terhadap <i>customer-oriented prosocial behavior of employees</i> (seperti <i>role-prescribed customer service</i> dan <i>extra-role customer service</i>).</p>	<p>Pemberdayaan  <i>Service training</i>  <i>Service reward</i>                      Kepuasan kerja                      Komitmen organisasi  <i>Role-prescribed customer service</i>  <i>Extra-role customer service</i></p>	<p>Menggunakan Structural equation analysis. Sampel penelitian menggunakan karyawan hotel di Korea.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan kemampuan kerja akan meningkatkan <i>customer-oriented prosocial behavior of employees</i> (seperti <i>role-prescribed customer service</i> dan <i>extra-role customer service</i>).</li> <li>2. Peningkatan kemampuan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi.</li> <li>3. Pemberdayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan <i>extra-role customer service</i>.</li> <li>4. <i>Service training</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja, dan terhadap komitmen organisasi secara negatif.</li> <li>5. <i>Service reward</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja dan komitmen organisasi.</li> </ol>
2.	<p>Testa, M.R. 2001. <i>Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. The Journal of Psychology</i>, vol. 135(2), pp. 226-236. Academic Research Library.</p>	<p>Menguji dua model: 1. hubungan antara kemampuan kerja-komitmen organisasi-<i>service effort</i>, 2. komitmen organisasi-kepuasan kerja-<i>service effort</i>.</p>	<p>Komitmen Organisasi menggunakan <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ) yang diadaptasi dari model pengukuran yang dikembangkan oleh Mowday, Steers, and Porter (1979).                      Kemampuan Kerja menggunakan <i>Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire</i> (CLJSQ) yang dikembangkan oleh Testa, Williams, and Pietrzak, (1998).  <i>Service Effort</i> menggunakan instrumen pengukuran yang dikembangkan Testa (2001) saat penelitian berlangsung, yang terdiri dari <i>Subscales On Service Intentions Scale</i> dan <i>Subscale On Service Support</i>.</p>	<p>Teknik analisis menggunakan multivariat statistik (<i>multivariate statistical process</i>), yaitu <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).                      Partisan sebagai sampel penelitian adalah <i>service employees</i> dari 24 <i>departments of a cruise line</i> dan <i>a food-service organization</i>. Mereka dipilih karena memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam berhubungan dengan konsumen, seperti bagian <i>reservations, sales, quest relations</i>, dan <i>operations</i>.</p>	<p>Model menunjukkan bahwa hubungan antara kemampuan kerja dengan <i>service effort</i> yang dimediasi komitmen organisasi terbukti lebih baik dibandingkan dengan hubungan antara komitmen organisasi dengan <i>service effort</i> yang dimediasi kemampuan kerja.</p>

<p>3.</p>	<p>Utomo, K.W. 2002. Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap perilaku <i>citizenship</i> (OCB), kepuasan kerja dan perilaku organisasional (Penelitian empiris pada Kabupaten Kebumen). Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, vol. 2, no. 2, hal. 34-52.</p>	<p>Penelitian bertujuan untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku <i>citizenship</i> pekerja sebagai salah satu perilaku esensi bagi efektivitas organisasi. Selain itu, untuk menguji implikasi dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta kemungkinannya (kepuasan kerja maupun komitmen organisasi) sebagai variabel moderat antara gaya kepemimpinan dan OCB.</p>	<p>Kepemimpinan menggunakan <i>The Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ) yang dikembangkan Bass dan Avolio (1990). Perilaku <i>Citizenship</i> menggunakan <i>The Organizational Citizenship Behaviour Questionnaire</i> (OCBQ) yang dikembangkan Morrison (1994). Komitmen Organisasi menggunakan <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ) yang dikembangkan Mowday et al., (1979). Kepuasan Kerja menggunakan <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (MSQ) yang dikembangkan Weiss, et al., (1963).</p>	<p>Pengujian model didasarkan pada metode <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM). Responden yang digunakan adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Pemerintah Kabupaten Kebumen, dengan total sebanyak 119 untuk karyawan dan 40 untuk pimpinan. Metode pengambilan sampel <i>Confrimient Sampling</i>.</p>	<p>Penelitian menghasilkan beberapa kesimpulan, antara lain: 1. Membuktikan bahwa terdapat hubungan yang bersifat negatif antara kepemimpinan transaksional dengan OCB, 2. Terdapat hubungan yang bersifat positif antara kepemimpinan transformasional dengan OCB, 3. Terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional yang bersifat positif dengan komitmen organisasi, sebaliknya antara kepemimpinan transaksional tidak berhubungan dengan komitmen organisasi, 4. Terdapat hubungan antara kepemimpinan transaksional yang bersifat negatif dengan kepuasan kerja sebagai antasenden, 5. Terdapat hubungan yang bersifat positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, 6. Terdapat hubungan yang bersifat positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sebaliknya tidak ditemukan hubungan antara kepuasan kerja dan OCB, dan 7. Komitmen organisasi memiliki hubungan yang bersifat positif dengan OCB.</p>
<p>4.</p>	<p>Lengkong Victor, P.K.</p>	<p>1. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan anggota terhadap kepuasan kerja. 2. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan anggota terhadap komitmen organisasi. 3. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan</p>	<p>Pemberdayaan Anggota Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi Perilaku Peran Ekstra</p>	<p>Teknik analisis menggunakan multivariat statistik (<i>multivariate statistical process</i>), yaitu <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM). Responden sebagai sample adalah Guru Tetap SMA Negeri di Kota Manado.</p>	<p>1. Pemberdayaan anggota berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Pemberdayaan anggota berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. 3. Pemberdayaan anggota berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra.</p>

		<p>terhadap perilaku peran ekstra.</p> <p>4. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kerja terhadap komitmen organisasi.</p> <p>5. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kerja terhadap perilaku peran ekstra.</p> <p>6. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku peran ekstra.</p>			<p>4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra.</p> <p>6. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap perilaku peran ekstra.</p>
--	--	--	--	--	---

