

Dr. Fatkhur Rohman, MA. Dkk.

# **KOMITMEN ORGANISASI**

**(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi  
Dan Kepuasan Kerja)**

Dr. Amiruddin, M.Pd. (Ed.)



# **KOMITMEN ORGANISASI**

## **(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasa Kerja)**

Penulis:

Dr. Fatkhur Rohman, MA. - Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd.  
Prof. Dr. Mesiono, M.Pd. - Prof. Dr. Rusydi Ananda, M.Pd.

Editor:

Dr. Amiruddin, M.Pd.

Copyright © 2023

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang  
All Rights Reserved

Penata Letak:

Johan Iskandar, S.Si

Perancang Sampul:

Muhammad Hakiki, S.Kom.

Diterbitkan Atas Kerjasama:

**CV. Manhaji Medan**

Anggota IKAPI : No. 076/SUT/2023

Jl. IAIN/Sutomo Ujung No.8 Medan

e-mail: cvmanhaji@yahoo.com - cvmanhaji@gmail.com

dengan

**Pascasarjana UIN-SU Medan**

Jln. IAIN No. 1 Medan

Cetakan Pertama : Oktober 2023

ISBN: 978-623-6763-86-5

## KATA PENGANTAR PENULIS

**A**lhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT, dengan rahmat dan AizinNya, buku *Komitmen Organisasi* dapat diterbitkan. Shalawat dan Salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW semoga kita sebagai umatnya mendapatkan syafaatnya.

Kajian terhadap **Komitmen Organisasi**, selalu menarik perhatian karena terkait dengan perspektif yang cukup luas yang melibatkan beragam kajian teoritis dan praktis yang melingkupinya. Terlebih-lebih buku ini ditulis merujuk kepada hasil penelitian yang dilakukan lingkungan pegawai di lingkungan lembaga pendidikan.

Penulisan buku ini dimaksudkan untuk mengungkapkan *Komitmen Organisasi* dengan menelusuri variabel-variabel yang mempengaruhinya adalah *Trait Kepribadian, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja*. Dengan tidak mengesampingkan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja guru. Variabel-variabel tersebut menjadi fokus dari penulisan buku ini.

Secara khusus penulisan buku ini dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan sumber belajar bagi mahasiswa S1 dan S2 Pendidikan di Perguruan Tinggi khususnya pada Program Studi Manajemen Pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan buku ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penyempurnaannya akan dilakukan seiring dengan perkembangan dan respon dari para pembaca.

Semoga Allah SWT senantiasa meridhoi upaya ini sebagai kontribusi penulis terhadap kemajuan pendidikan. Selamat Membaca!

**Penulis,**

**Dr. Fatkhur Rohman, MA - Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd**

**Prof. Dr. Mesiono, M.Pd - Prof. Dr. Rusydi Ananda, M.Pd**

## KATA PENGANTAR EDITOR

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berbagai kelebihan dalam pengetahuan dan ilmu agar dapat disampaikan kepada masyarakat sebagai bentuk rasa syukur atas kelebihan yang diberikanNya, sehingga dapat terlibat aktif dalam penulisan atau sebagai editor karya ilmiah berbentuk buku yang berjudul “**Komitmen Organisasi**” sebagai sumber belajar yang diwujudkan dalam bentuk buku.

Kesempurnaan dalam penyusunan buku ini dilakukan oleh editor dengan memeriksa berbagai kemungkinan salah dalam pengetikan, ketepatan dalam pemilihan kata-kata dan penyusunan atau penulisan sesuai format yang diajukan penerbit.

Secara keilmuan, buku ini sudah melalui hasil diskusi-diskusi bersama dosen-dosen yang menguasai ilmu sebidangnya. Segala masukan dan saran sudah dimasukkan sebagai pengayaan buku ini, sehingga berbagai kontribusi menjadi bagian yang dapat diperhitungkan bagi pembaca lainnya.

Penyusunan buku ini diharapkan dapat membantu mahasiswa dalam menemukan referensi yang sesuai kebutuhan dalam keilmuan. Buku **Komitmen Organisasi** dapat digunakan mahasiswa S1, S2 dan S3 pada perguruan tinggi dan dapat juga digunakan mahasiswa umum yang ingin mengetahui seputar manajemen pengembangan guru dalam bidang pendidikan.

Ucapan terima kasih dan penghargaan bagi semua pihak yang mendukung terselesaikannya naskah buku ini dengan baik. Semoga Allah SWT dapat memberikan rahmad, taufiq dan hidayahnya kepada semua pihak yang berkontribusi pada buku ini. Amin Ya Rabbal Alamin.

**Editor,**

**Dr. Amiruddin, M.Pd**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR PENULIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR EDITOR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Metode Penelitian .....	10
<b>BAB II KOMITMEN ORGANISASI</b> .....	<b>11</b>
A. Pengertian .....	11
B. Tipologi Komitmen Organisasi .....	17
C. Faktor Antecedent Komitmen Organisasi .....	22
<b>BAB III TRAIT KEPERIBADIAN</b> .....	<b>27</b>
A. Pengertian Kepribadian dan Trait Kepribadian .....	27
B. Teori-Teori Kepribadian .....	29
C. Trait Kepribadian Lima Besar .....	32
<b>BAB IV IKLIM ORGANISASI</b> .....	<b>37</b>
A. Pengertian .....	37
B. Trait-Trait Iklim Organisasi .....	38
C. Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja ..	40
<b>BAB V KEPUASAN KERJA</b> .....	<b>43</b>
A. Pengertian .....	43
B. Pendekatan dan Teori Kepuasan Kerja .....	47
C. Antecedent Kepuasan Kerja .....	51
D. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi .....	58
E. Pengukuran Kepuasan Kerja .....	60

**KOMITMEN ORGANISASI**

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

<b>BAB VI HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
A. Data Penelitian .....	61
B. Pengujian Hipotesis .....	66
<b>BAB VII PEMBAHASAN PENELITIAN .....</b>	<b>75</b>
A. Pengaruh Langsung Conscientiousness Terhadap Kepuasan Kerja .....	75
B. Pengaruh Langsung Agreeableness Terhadap Kepuasan Kerja .....	79
C. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	82
D. Pengaruh Langsung Conscientiousness Terhadap Komitmen .....	90
E. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap Komitmen .....	92
F. Pengaruh Tidak Langsung Conscientiousness Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen .....	98
G. Pengaruh Tidak Langsung Agreeableness Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen .....	100
H. Pengaruh Tidak Langsung Agreeableness Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen .....	101
I. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen .....	103
J. Pengaruh Simultan Conscientiousness, Agreeableness, Iklim Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen ...	105
<b>BAB VIII PENUTUP .....</b>	<b>107</b>
A. Simpulan .....	107
B. Implikasi .....	108
C. Saran .....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>123</b>
<b>RIWAYAT PENULIS .....</b>	<b>131</b>
<b>RIWAYAT EDITOR .....</b>	<b>147</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua yang merupakan produk budaya Indonesia. Keberadaan pesantren di Indonesia dimulai sejak Islam masuk negeri ini dengan mengadopsi sistem pendidikan keagamaan yang sebenarnya telah lama berkembang sebelum kedatangan Islam. Sebagai lembaga pendidikan yang telah lama berurat akar di negeri ini, pondok pesantren diakui memiliki andil yang sangat besar terhadap perjalanan sejarah bangsa, seperti pesantren yang ada di Kabupaten Tapanuli Selatan.

Tidak bermaksud mengabaikan faktor lain, lembaga pendidikan Islam seperti pesantren ini didukung oleh guru dalam penyelenggarannya. Guru merupakan faktor yang paling penting dalam memacu kualitas pendidikan, sehingga peningkatan kualitas profesi guru adalah sebuah keniscayaan. Pendidik yang profesional memiliki seperangkat kompetensi yang dipersyaratkan untuk menopang tugas dan fungsinya sebagai pendidik. Pendidik profesional tidak hanya sekedar menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode, tapi juga harus mampu memotivasi peserta didik, memiliki kecakapan yang tinggi dan berwawasan luas. Sardiman mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan (Sardiman, 2005:125).

Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

## KOMITMEN ORGANISASI

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 1 angka 1). Guru sebagai profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang guru dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Tuntutan terhadap peran dan fungsi guru semakin meningkat, hal ini sesuai dengan Pasal 4 bahwa kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru sebagaimana telah direvisi menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 Tentang Guru, khususnya yang berkaitan dengan tugas guru.

Laporan yang dikeluarkan oleh Bank Dunia menyatakan bahwa kualitas guru merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Menurut McKinsey dalam laporan yang dikeluarkan oleh Bank Dunia menyatakan bahwa kualitas sistem pendidikan tidak mungkin melampaui kualitas gurunya. Hal tersebut sejalan dengan apa yang diungkapkan Syaodih dalam Mulyasa (2015:30) bahwa betapapun bagus suatu kurikulum, tetapi hasilnya tergantung pada apa yang dilakukan oleh guru dan juga siswa dalam kelas.

Ahmadi (2015) mengidentifikasi 14 peran dan tugas guru yakni: (1) guru sebagai pendidik berkaitan dengan peningkatan pertumbuhan dan perkembangan anak untuk memperoleh pengalaman-pengalaman seperti kemandirian, kedewasaan, nilai dan moralitas, tanggungjawab sosial, dan hal-hal yang bersifat personal dan spiritual, (2) guru sebagai pengajar, berkaitan dengan pengajaran dalam proses



## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

pembelajaran peserta didik yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi, kematangan, hubungan peserta didik dengan guru, kemampuan verbal, tingkat kebebasan, rasa aman dan keterampilan guru dalam berkomunikasi. (3) guru sebagai pembimbing; (4) guru sebagai pemimpin; (5) guru sebagai pengelola pembelajaran; (6) guru sebagai model dan teladan; (7) sebagai anggota masyarakat; (8) guru sebagai administrator; (9) guru sebagai penasehat; (10) guru sebagai pembaharu; (11) guru sebagai pendorong kreativitas; (12) guru sebagai emansipator; (13) guru sebagai evaluator; dan (14) guru sebagai kulminator.

Agar dapat menjalankan perannya seperti disebutkan di atas, pondok pesantren didukung guru yang berkualitas dan memiliki komitmen yang tinggi pada lembaga, sehingga pondok pesantren dapat menyusun berbagai rencana pengembangan dengan lebih mantap dan bersinambungan. Harapan inipada kenyataan belum berlangsung secara optimal, hal ini dikarenakan berdasarkan hasil survey awal penelitian ini menunjukkan masih ada guru bekerja tidak berdasarkan pada rencana kerja yang telah dibuat, ditemukannya guru yang bekerja menunggu perintah, inisiatif yang relatif masih kurang dan hanya mengerjakan pekerjaan yang menjadi tugasnya saja, kurang serius dan intens dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dan lain sebagainya.

Fenomena ini terjadi dikarenakan berbagai faktor baik internal maupun eksternal dari pegawai dan jika ditelaah maka permasalahan yang muncul diatas salah satu diantaranya berkaitan dengan komitmen kerja. Secara umum, komitmen adalah keterikatan guru pada lembaga di mana ianya bekerja. Allen dan Meyer (1990) menegaskan bahwa ada tiga komponen dalam komitmen yaitu: komponen komitmen affektif (*affective commitment*), komitmen bersinambungan (*continuance commitment*), serta komitmen normatif (*normative commitment*).

Komitmen afektif berkaitan dengan adanya keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan guru pada lembaga pendidikan. Komitmen bersinambungan berkaitan dengan pertimbangan untung rugi jika guru meninggalkan lembaga/organisasi, sedangkan komitmen normatif berkaitan dengan adanya perasaan wajib dalam

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

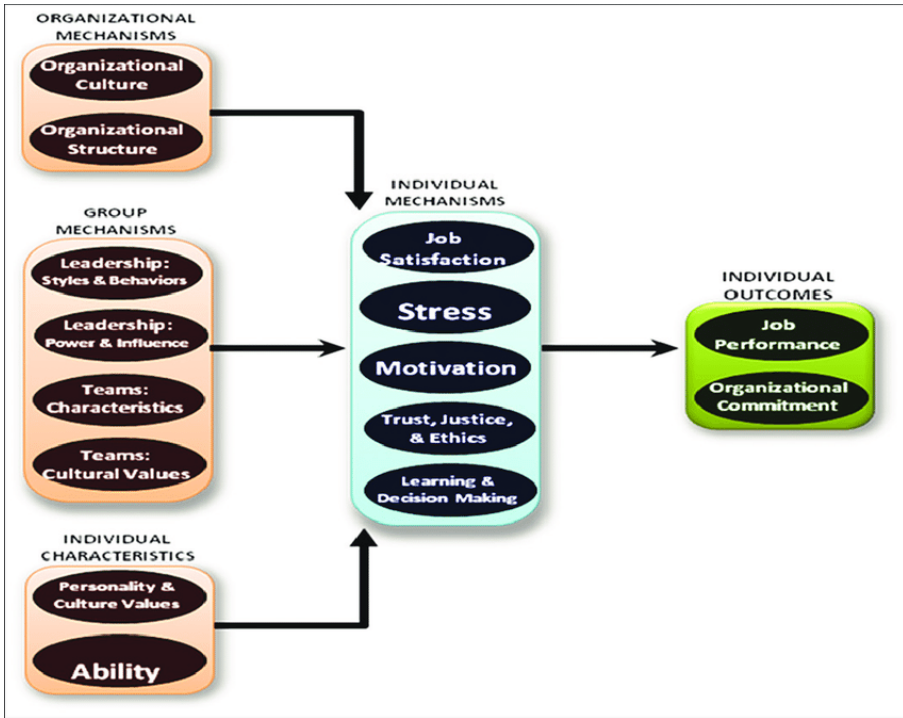
diri guru untuk tetap bekerja dalam organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1997) ketiga komponen komitmen tersebut dapat muncul dalam derajat yang berbeda-beda. Dengan kata lain seorang guru dapat memiliki komitmen afektif yang tinggi pada organisasi tetapi memiliki komitmen berkesinambungan yang rendah atau sebaliknya memiliki komitmen berkesinambungan yang tinggi meskipun memiliki keterikatan emosional yang rendah dengan organisasi.

Menurut Steers (1997) ada beberapa *antecedent* komitmen organisasi, yaitu karakteristik personal, karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan, serta pengalaman terhadap pekerjaan atau organisasi (pengalaman kerja). Karakteristik personal antara lain meliputi; usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa, dan status pernikahan. Karakteristik yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaan meliputi; tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran. Adapun pengalaman kerja meliputi; keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan, realisasi harapan, sikap rekan kerja terhadap organisasi, persepsi terhadap gaji, serta norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras. Beberapa penelitian menemukan bahwa pengalaman kerja memberikan kontribusi yang besar terhadap komitmen organisasi diantaranya Mathieu, J.E. dan Zajac, D.M (1990), Dunham, Grube dan Castaneda (1994) dan Hrebieniak, L.G dan Alutto, J.A (1972).

Colquit, Lepine, dan Wesson (2009:8) dalam bentuk suatu model yang disebut *Integratif Model of Organization Behavior* menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut mempengaruhi perilaku kinerja dan komitmen organisasi terdiri atas: kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Sementara itu, mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan. Model integratif ini lebih lanjut disajikan dalam gambar sebagai berikut:

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)



**Gambar 1.1: Integratif Model of Organization Behavior**

Berdasarkan model ini kelihatan bahwa *trait conscientiousness* dan *trait agreeableness* merupakan bagian dari *personality* menjadi faktor individu yang turut mempengaruhi komitmen guru selain faktor iklim organisasi dan kepuasan kerja.

Keterarikan peneliti untuk mendalami komitmen guru pada pondok pesantren juga disebabkan peneliti memperkirakan adanya berbagai faktor yang mempengaruhi komitmen guru. Telah diuraikan sebelumnya bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen guru pada organisasi adalah karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi. Peneliti mempertanyakan apakah faktor-faktor tersebut memberikan pengaruh yang sama terhadap komitmen guru pada pondok pesantren, karena pondok pesantren memiliki tujuan yang berbeda dengan organisasi bisnis, dan pekerjaan guru memiliki karakteristik dan dinamika yang berbeda dengan pekerjaan di bidang bisnis.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Dari sudut struktur organisasi, Mintzberg (1983) menyatakan bahwa pondok pesantren merupakan organisasi dengan struktur yang disebut *profesional bureaucracy* (birokrasi profesional). Berbeda dengan organisasi lain, bagian utama dari pondok pesantren modern adalah guru sebagai tenaga profesional dalam bidang pendidikan. Sebagai organisasi dengan struktur ini, pondok pesantren memiliki standarisasi yang tinggi terhadap keterampilan profesional dan spesialisasi personal, tetapi terbatas dalam formalisasi dan hirarki vertikal. Ini berarti, salah satu faktor penting untuk diperhatikan pada pondok pesantren ini adalah ciri kepribadian guru sebagai tenaga profesional.

Pada umumnya, keterampilan profesional dan spesialisasi personal yang dimiliki guru merupakan kemampuan yang diperoleh dari luar pondok. Dengan kata lain, dapat atau tidaknya seorang guru yang berkualitas lebih ditentukan oleh bagaimana kepribadian dan bagaimana keinginan guru untuk terus belajar dan mengembangkan dirinya dibandingkan oleh pengaruh lingkungan. Terbatasnya formalisasi dan hirarki vertikal dalam pondok merupakan hal lain yang membedakan pondok pesantren dengan organisasi lain, terutama organisasi bisnis. Dalam pondok pesantren, salah satu ciri yang terlihat adalah adanya otonomi yang cukup besar pada diri guru dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya sebagai penyelenggara administrasi.

Dalam fungsinya mendukung penyelenggaraan pendidikan dan kegiatan lainnya, seringkali guru tidak dapat secara pasti menghitung jam kerjanya karena cukup banyak pekerjaan yang harus dilakukan diluar jam kerja. Agar dapat menjalankan berbagai tanggung jawab dan kegiatan seperti dikemukakan di atas, pondok pesantren perlu memiliki sumber daya manusia, khususnya guru yang berkualitas, memiliki komitmen tinggi pada profesinya, serta memiliki komitmen yang tinggi pada pondok pesantren. Tingginya komitmen guru akan mempermudah pondok dalam menyusun berbagai rencana pembangunan dengan lebih mantap dan berkesinambungan.

Dengan mengetahui gambaran komitmen guru pada pondok serta mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi komitmennya maka pondok pesantren dapat memprediksikan tingkat kehadiran,

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

produktivitas, serta keinginan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Di sisi lain, pondok juga dapat melakukan berbagai kegiatan dan kebijakan yang dapat mempertahankan dan meningkatkan komitmen guru pada pondok pesantren.

Dari berbagai penelitian mengenai komitmen yang dilakukan selama ini, faktor utama yang sering diteliti dalam komitmen adalah karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi, serta pengalaman kerja. Salah satu faktor penting yang selama ini belum diteliti hubungannya dengan komitmen organisasi adalah kepribadian. Kesesuaian antara kepribadian guru dengan pekerjaannya (*person-job fit*) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen guru pada organisasi. Semakin sesuai kepribadian yang dimiliki guru dengan pekerjaannya maka semakin tinggi komitmennya pada pondok pesantren. Dengan demikian, salah satu keunikan dari penelitian ini adalah melihat pengaruh faktor dimensi kepribadian terhadap komitmen para guru pada pondok pesantren.

Salah satu konsep kepribadian yang digunakan dalam literatur dan penelitian organisasi adalah *the big five personality* (kepribadian lima besar). Pada penelitian ini, digunakan teori kepribadian lima besar yang dikemukakan oleh Costa dan McCrae (1992). Teori ini dikembangkan berdasarkan lima faktor kepribadian, sebagai representasi dari struktur trait, yang merupakan dimensi utama dari kepribadian. Westen (1999) mendefinisikan trait sebagai kecenderungan emosional, kognitif, dan tingkah laku yang merupakan dimensi kepribadian mendasar, yang membedakan satu individu dengan individu lainnya.

Taksonomi kepribadian lima besar merupakan asesmen yang komprehensif dari kepribadian dimana individu mempersepsikan bagaimana dirinya sendiri serta bagaimana hubungan dirinya dengan orang lain. Asesmen lima besar tidak menghasilkan satu trait tunggal yang dominan tetapi menunjukkan seberapa kuat setiap trait pada seseorang. Kelima trait kepribadian menurut Costa dan McCrae (1998) adalah; *neuroticism, extraversion, openness to experience, agreeableness, dan conscientiousness*. Jika dilihat dari pekerjaan guru, peneliti menduga bahwa trait kepribadian tertentu mempengaruhi komitmen guru pada pondok pesantren.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Peneliti berpendapat bahwa setiap trait kepribadian yaitu *emotional stability or neuroticisme, extraversion, openness to experience, agreeableness, dan conscientiousness*, memiliki pengaruh yang positif dan bermakna terhadap komitmen guru pada pondok pesantren. Akan tetapi karena keterbatasan dan fokus penelitian, maka peneliti mengambil dua trait yang paling berpengaruh terhadap komitmen guru yaitu: trait *agreeableness* dan trait *conscientiousness* (Seniati, 2006). *Trait agreeableness* yaitu berkaitan dengan trait ramah, perhatian pada orang lain, percaya pada orang lain, mau menolong orang lain, penuh toleransi, dan baik hati. *Trait conscientiousness* menunjukkan trait bertanggung jawab, teratur, tepat waktu, ambisius, mau bekerja keras, serta berorientasi pada keberhasilan.

Pendapat peneliti untuk mengambil kedua trait ini juga didasarkan pemikiran bahwa dalam menjalankan pekerjaannya seorang guru harus berhubungan dengan banyak orang, yaitu pimpinan pondok pesantren, kepala madrasah, rekan sejawat, para pegawai, santri dan masyarakat pada umumnya. Selain itu guru juga harus mendalami, menekuni, menerapkan, serta mentransmisikan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain, baik siswa, rekan kerja, maupun masyarakat. Ini berarti untuk dapat memiliki komitmen yang tinggi pada pondok pesantren sehingga dapat menjalankan berbagai kegiatannya sebagai penyelenggara pendidikan, maka guru harus memiliki trait perhatian dan bersedia menolong orang lain, senang berada bersama orang lain, tekun, bertanggung jawab, terbuka pada hal-hal baru, serta memiliki pemikiran luas dan orisinal.

Faktor lingkungan yang mempengaruhi komitmen para guru adalah persepsi mereka terhadap karakteristik pekerjaan mereka, terhadap peran mereka, serta terhadap rekan kerja maupun pimpinan pondok pesantren. Kesemua persepsi ini merupakan persepsi terhadap lingkungan kerja dan disebut sebagai iklim organisasi (*organization climate*) dan kepuasan kerja.

Iklim organisasi merupakan representasi dari situasi dan kejadian proksimal dalam organisasi yang merefleksikan kebermaknaan dan keberartian situasi-situasi tersebut terhadap individu. James dan James (1992) menambahkan bahwa iklim organisasi merupakan rangkuman deskriptif mengenai pengalaman mereka dalam organisasi dan reaksi

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

afektif terhadap pengalaman mereka. Oleh karena itu iklim organisasi merupakan dasar dari pembentukan sikap-sikap yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Dengan demikian, merupakan hal yang tepat untuk melihat hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen guru pada pondok pesantren.

Faktor lingkungan lain yang dapat mempengaruhi komitmen guru pada pondok pesantren adalah kepuasan kerja pada pekerjaannya. Kepuasan kerja dipilih sebagai variabel penelitian karena kepuasan kerja merupakan sikap guru terhadap pekerjaannya yang terbentuk berdasarkan pengalaman mengenai lingkungan pekerjaannya. Pemilihan kepuasan kerja juga didasarkan pada beberapa hasil penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Gunz dan Gunz (1994) menemukan adanya korelasi yang positif besar ( $r = 0,737$ ) antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Knoop (1995) juga menemukan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap atasan, dan kepuasan terhadap promosi secara bersama-sama memberikan sumbangan yang bermakna terhadap komitmen organisasi. Selain itu penelitian Young, Worchel dan Woehr (1998) membuktikan bahwa kepuasan kerja memberikan sumbangan yang bermakna terhadap komitmen organisasi yang ditampilkan karyawan yang bekerja dibidang pelayanan publik. Hasil-hasil penelitian ini ditemukan pada karyawan yang bekerja pada berbagai bidang. Mengingat pekerjaan guru memiliki karakteristik yang berbeda dengan karyawan organisasi lain, peneliti mempertanyakan apakah hasil yang sama akan diperoleh pada sampel guru pada pondok pesantren.

Menurut Locke (1976) kepuasan kerja secara sederhana berkaitan dengan perasaan senang karyawan terhadap pekerjaannya yang berasal dari penilaiannya terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja. Ini berarti, kepuasan kerja menggambarkan seberapa jauh seseorang suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) dengan pekerjaannya. Spector (1997) mengemukakan dua pendekatan dalam kepuasan kerja yaitu pendekatan global dan pendekatan faset. Pendekatan global digunakan untuk melihat keseluruhan sikap terhadap pekerjaan, sebaliknya pendekatan faset digunakan untuk menemukan aspek mana dari pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Kepuasan faset biasanya meliputi kepuasan terhadap imbalan, terhadap orang lain dalam pekerjaan seperti rekan kerja dan atasan,

terhadap pekerjaan itu sendiri, serta terhadap organisasi. Pada penelitian ini, akan digunakan kepuasan kerja dengan pendekatan faset dan pendekatan global karena kedua pendekatan tersebut peneliti dapat melihat pada faset mana saja guru memiliki kepuasan kerja dan bagaimana kepuasan kerjanya secara keseluruhan. Selain itu melalui pendekatan faset peneliti dapat mengetahui faset-faset mana saja dari kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen guru pada pondok pesantren.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Model yang digunakan adalah model analisis jalur (*path analysis*) atau sering disebut dengan pola hubungan sebab akibat. Riduwan dan Kuncoro (2012) menegaskan bahwa analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Selanjutnya pengujian jalur dapat dihitung dengan dua cara yaitu langkah kerja analisis jalur ada dua cara, yakni (a) pengujian secara keseluruhan atau simultan, dan (b) pengujian secara individual.



# BAB II

## KOMITMEN ORGANISASI

### A. Pengertian

Komitmen berasal dari bahasa Inggris “*commitment*” yang bermakna menggabungkan, menyatukan, mempercayai, dan mengerjakan. Persamaan dalam komitmen dan jadi keduanya sama-sama mudah dilontarkan atau diucapkan, tetapi sangat sulit untuk dilaksanakan atau ditepati. Komitmen adalah janji pada diri sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan. Komitmen adalah kecenderungan seseorang untuk melibatkan diri kedalam apa yang dikerjakan dengan keyakinan bahwa kegiatan yang dikerjakan penting dan berarti. Komitmen ada ketika seseorang memiliki kesempatan untuk menentukan apa yang akan dilakukan (Wjaya, 2016).

Komitmen ada ketika seseorang memiliki kesempatan untuk menentukan apa yang dilakukan, dalam hal ini Wijaya (2016) mengemukakan bahwa komitmen adalah rencana-rencana lebih mutakhir yang mempengaruhi tanggungjawab masa depan dengan kerangka waktu panjang untuk perencanaan kebutuhan manajer.

Organisasi adalah aktivitas/kegiatan yang dikerjakan secara bersama sama untuk tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Karena jika kegiatan itu dilakukan oleh satu orang bukan dikatakan organisasi. Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Organisasi merupakan tempat atau wadah orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin, dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi (uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana prasarana, data, dan lain-lain) secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Kerja sama ini adalah kerja sama yang terarah pada pencapaian tujuan, yaitu dengan mengikuti pola interaksi antara individu atau kelompok. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana di tetapkan oleh para pendiri organisasi. Keseluruhan pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi (Umam, 2012).

Pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu, organisasi sebagai alat dari manajemen artinya organisasi sebagai wadah atau tempat manajemen sehingga memberikan bentuk manajemen yang memungkinkan bergerak atau dapat dikaitkan. Kemudian, organisasi sebagai fungsi manajemen artinya organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberikan kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas-batas tertentu.

Secara lebih terperinci, Colquit dkk (2009) memaparkan bahwa, "organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to avmember of the organizationl." Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi, "*organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organizational (is retained) or leaves to pursue another job (turns over)*". Komitmen organisasi sangat mempengaruhi apakah pegawai tetap menjadi anggota organisasi (dipertahankan) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (pengganti). Ini penting untuk diakui bahwa pergantian dapat berupa pergantian sukarela dan tidak sukarela. Pegawai yang tidak berkomitmen untuk organisasi mereka terlibat dalam pengunduran diri berupa sikap menghindari situasi kerja, perilaku ini dapat mengarah dan berujung pada pemberhentian diri dari organisasi.

Dinamis berarti bahwa organisasi itu bergerak mengadakan pembagian kerja. organisasi. Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Organisasi merupakan tempat atau

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

wadah orang –orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin, dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi (uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana prasarana, data, dan lain-lain) secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kerja sama ini adalah kerja sama yang terarah pada pencapaian tujuan, yaitu dengan mengikuti pola interaksi antara individu atau kelompok. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan norma, keyakinan, nilai – nilai tertentu sebagaimana di tetapkan oleh para pendiri organisasi. Keseluruhan pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi. Menurut Maringan pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi 2 macam yaitu, organisasi sebagai alat dari manajemen artinya organisasi sebagai wadah atau tempat manajemen sehingga memberikan bentuk manajemen yang memungkinkan bergerak atau dapat dikaitkan. Kemudian, organisasi sebagai fungsi manajemen artinya organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberikan kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas- batas tertentu. Dinamis berarti bahwa organisasi itu bergerak mengadakan pembagian kerja.

Organisasi adalah suatu susunan yang menggambarkan hubungan antara bidang kerja yang satu dengan yang lainnya, sehingga jalan dan tugas dan wewenang akan teratur dan terarah. Lebih luas dikemukakan oleh Johnson mengenai definisi organisasi yaitu: organisasi ialah pola atau cara–cara dimana sejumlah orang memiliki kedekatan semuanya melakukan hubungan dan melaksanakan tugas tugas yang kompleks, melakukan hubungan dengan kesadaran, sistematis dan saling persetujuan dalam mencapai tujuan (Mesiono, 2009). Philip Selznick menyebutkan bahwa organisasi adalah pengaturan personel guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab (Nurjaman, 2012).

Dari pengertian di atas, menunjukkan bahwa organisasi harus memiliki fenomena yang penting yaitu: organisasi harus mempunyai tujuan, organisasi harus mempunyai program kegiatan strategi dan metode untuk mencapai tujuan organisasi, organisasi harus memiliki pimpinan atau menejer yang bertanggung jawab terhadap organisasi

## KOMITMEN ORGANISASI

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

itu dalam mencapai tujuan, organisasi itu terdiri dari dua orang atau lebih, organisasi itu harus ada kerja sama.

Komitmen organisasi adalah kemauan untuk mengerahkan usaha ekstra untuk kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Setiap manajemen dari suatu organisasi pasti dituntut untuk menaikkan pertumbuhan dan/atau kemajuan yang lebih baik dari waktu ke waktu. Sebab, komitmen merupakan tekad dari pengambil keputusan dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan.

Mekta (2016) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh dari ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral, nilai-nilai dalam perusahaan serta kemauan dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Pamungkas (2014) menyebutkan komitmen organisasi merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang terhadap organisasi, untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen pekerja menjadi perhatian yang mendalam bagi para pimpinan dan eksekutif suatu organisasi profit dan non profit yaitu mengenai bagaimana perilaku dan hubungan karyawan dengan organisasi dan dengan berbagai komponen dalam organisasi; bagaimana hubungan antar karyawan selalu stabil, dan bagaimana peningkatan perilaku karyawan agar lebih baik sehingga dapat memberikan kontribusi bagi efektivitas organisasi (Mowday, Porter dan Steers, 1982). Sebagian besar perilaku karyawan dalam organisasi, memiliki sifat dan berorientasi pada tujuan. Adanya tujuan ini mengakibatkan terjadinya integrasi di dalam pola perilaku pengambilan keputusan karyawan dalam organisasi. Jika keputusan karyawan dalam bertindak sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi, maka dapat dinyatakan bahwa karyawan tersebut loyal atau komit terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Kelihatannya pernyataan ini agak sederhana dalam memahami pola perilaku karyawan yang loyal atau tidak pada organisasi, namun kalau kita lihat dari sisi

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

karyawan, komitmen memiliki konsep dan konstruk yang kompleks dan berbeda diantara setiap karyawan.

Sebelum kita membicarakan lebih dalam mengenai pendekatan komitmen organisasi, ada lebih baiknya, kita terlebih dahulu memahami klasifikasi dari komitmen yaitu komitmen yang berbentuk sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen yang berbentuk perilaku (*behavior commitment*) sebagaimana yang dikemukakan oleh Mowday, Porter, & Steers 1982; Reichers, 1985; Salancik 1977; Scholl, 1981; Staw 1977 dalam Allen dan Meyer (1991) menyatakan bahwa sangat penting untuk membedakan antara komitmen sikap dengan komitmen perilaku, karena perbedaan pengertian ini akan membawa konsekuensi pada cara pengukurannya.

Mowday dkk dalam Allen dan Meyer (1991) membedakan hal ini sebagai berikut: *attitudinal commitment focusses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. In many ways it can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of organization. .... Behavioral commitment, on other hand, relates to the process by which individuals become locked into a certain organization and how they deal with this problem.*

Komitmen sikap lebih difokuskan untuk menjelaskan tentang proses di mana orang-orang yang akan bergabung dengan suatu organisasi, dan memikirkan hubungan mereka dengan organisasi. Dalam banyak hal, orang memikirkan dan mempertimbangkan tingkat kesesuaian tujuan dan nilai-nilai individu apakah sama dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen tingkah laku, di lain pihak, berhubungan dengan proses dimana individu menjadi penentu dalam suatu organisasi dan bagaimana mereka menghadapi berbagai masalah organisasi.

Studi tentang komitmen sikap secara khusus mengukur suatu sikap atau persepsi (*mind set*) dengan berbagai variabel penyebab atau konsekuensi dari komitmen. Tujuan dari pemahaman tentang komitmen sikap adalah (a) mendemonstrasikan komitmen yang kuat terhadap organisasi dengan hasil yang diinginkan; seperti kehadiran yang cukup, dan produksi yang tinggi. Dan (b) menentukan karakteristik pribadi dalam situasi dan kondisi-kondisi apa yang mendukung

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

pengembangan dari komitmen tinggi. Sedangkan komitmen perilaku; karyawan telah dipandang sebagai pekerja yang sudah merasa terikat dengan organisasi dengan tindakan tertentu (seperti; memelihara ketenaga-kerjaannya dengan organisasi), dibandingkan dengan entitasnya dalam suatu organisasi.

Untuk melihat komitmen perilaku karyawan pada organisasi Allen dan Meyer (1991) mengajukan beberapa pertanyaan yang mendasar yaitu sebagai berikut: *do employees only become committed when doing so has benefit, or can they be trapped into becoming committed? Are employees who are committed better or worse off than employees who are uncommitted? Do they suffer more when the organization undergoes change? “these important questions are all based on the premise that stereotypical view of commitment is accurate, that commitment reflects loyalty and willingness to work toward organizational objectives.*

Apakah karyawan hanya mau melakukan suatu pekerjaan ketika ia melihat ada manfaat, atau mereka terjerat untuk melakukannya? Apakah karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang kurang/ tidak memiliki komitmen? Apakah mereka komit terhadap organisasi, ketika organisasi mengalami perubahan yang kurang menguntungkan? Semua pertanyaan penting diatas didasarkan pada persepsi karyawan yang merupakan *stereotypical* komitmen yang dapat di pandangan akurat. Komitmen mencerminkan kesetiaan dan kesediaan untuk bekerja ke arah sasaran hasil organisasi.

Komitmen organisasi merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak diteliti dan dibicarakan. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus mempertahankan eksistensinya serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Menurut Gregersen (1993) karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Steers (1887) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

mencapai tujuan organisasi. Sementara itu Randal, Fedor dan Longenecker dalam Greenberg dan Baron (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Di sisi lain komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan turnover (pergerakan) dan juga tingkat kelambanan dalam bekerja.

Komitmen berkaitan dengan intensi untuk bertahan dalam organisasi, tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan unjuk kerja karena unjuk kerja berkaitan pula dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan. Hasil penelitian Jusuf (1994) pada pada sejumlah guru SD di Jakarta juga membuktikan bahwa komitmen organisasi berhubungan negatif dengan niat untuk meninggalkan organisasi.

Pendapat-pendapat dan hasil penelitian diatas jelas terlihat bahwa komitmen organisasi memiliki berbagai dampak terhadap tingkah laku karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi merupakan tingkah laku organisasi (*organization behavior*) yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Pada konteks pondok pesantren sebagai salah satu bentuk organisasi, komitmen organisasi memegang peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya komitmen yang tinggi akan semakin terlibat dalam menjalankan tugas maupun dalam melakukan berbagai kegiatan lain.

Selain itu, guru yang memiliki komitmen yang tinggi pada pondok akan lebih banyak menyediakan waktu dan berkorban bagi pondok. Hal ini akhirnya akan mempermudah tercapainya tujuan serta visi dan misi pondok pesantren.

### B. Tipologi Komitmen Organisasi

Etzioni (1961) merupakan orang yang pertama mengembangkan tipologi komitmen organisasi. Ia menawarkan tipologi komitmen organisasi yang didasarkan pada kerelaan anggota organisasi untuk menjalankan perintah organisasi. Keterlibatan atau komitmen pada organisasi dapat merupakan salah satu dari tiga bentuk, yaitu: keterlibatan moral (*moral involvement*), keterlibatan kalkulatif (*calculative involment*), dan keterlibatan alienatif (*alienative*

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

*involvement*). Keterlibatan moral mewakili orientasi positif yang kuat terhadap organisasi yang didasarkan pada internalisasi dari tujuan, nilai, dan norma-norma organisasi serta berdasarkan identifikasi karyawan terhadap otoritas. Dengan demikian, karyawan terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi karena karyawan merasa bahwa organisasi menjalankan tujuan sosial yang berguna (misalnya organisasi palang merah). Keterlibatan kalkulatif mempresentasikan hubungan yang kurang kuat dengan organisasi dan lebih didasarkan pada hubungan timbal balik antara anggota organisasi atau karyawan dengan organisasi. Ini berarti, anggota menjadi terikat pada organisasi karena karyawan melihat adanya hubungan timbal balik yang menguntungkan atau setara antara kontribusi terhadap organisasi dengan imbalan yang diperolehnya. Keterlibatan alienatif ini ditemukan pada situasi dimana tingkah laku individu sangat dibatasi, misalnya di penjara. Dari setiap bentuk komitmen, Etzioni menawarkan mekanisme kontrol utama yang dapat diterapkan organisasi menjamin keterikatan karyawan pada organisasi yaitu kekuasaan normatif yang kebanyakan didasari ganjaran simbolik dan seringkali dihubungkan dengan keterlibatan moral; kekuasaan remuneratif dikaitkan dengan keterlibatan kalkulatif, dan kekuasaan koersif digunakan dalam situasi yang memunculkan keterlibatan alienatif.

Kanter (1968) mengajukan tipologi komitmen yaitu: komitmen bersinambung (*continuance commitment*), komitmen kohesi (*cohesion commitment*) dan komitmen pengawasan (*control commitment*). Istilah komitmen bersinambung didasarkan pada dedikasi karyawan merasa rugi jika meninggalkan organisasi. Komitmen kohesi adalah keterikatan terhadap hubungan sosial dalam organisasi melalui kegiatan yang meningkatkan kohesivitas kelompok, sedangkan komitmen kontrol merupakan keterikatan karyawan terhadap norma-norma organisasi yang membentuk tingkah laku yang diinginkan organisasi, serta berdasarkan reformulasi konsep diri karyawan yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi.

Bentuk komitmen yang lain dikemukakan oleh Salancik dan Staw (1977) mengajukan dua bentuk komitmen yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*), dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*). Komitmen sikap adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan pribadinya sesuai



## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi. Komitmen tingkah laku didasarkan pada sejauhmana karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternative lain diluar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku ini lebih menekankan pada proses dimana individu mengembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah laku terhadap organisasi

Pengertian komitmen dikemukakan oleh Mowday, Porter dan Steers (1978) dengan memberikan definisi komitmen organisasi sebagai berikut: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan relative dari identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk diatas bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen tersebut tergolong komitmen sikap atau afektif, karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan inidividu dengan nilai dan tujuan organisasi, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Tipologi dari komitmen organisasi yang dianggap lengkap dan komprehensif adalah tipologi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1991) mengemukakan tipologi komitmen organisasi atas tiga komponen organisasi yaitu : komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen bersinambung (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

Definisi dan tipologi dari setiap komitmen organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas dapat memperjelas arah dan pemahaman tentang komponen-komponen komitmen organisasi sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada organisasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
- 2) Komitmen bersinambungan berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen bersinambungan sejalan dengan pendapat Becker (1960) yaitu bahwa komitmen bersinambungan adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain, karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen bersinambungan ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain. Karena adanya pertimbangan rasional mengenai untung ruginya bertahan atau meninggalkan organisasi, maka untuk selanjutnya komitmen bersinambungan ini disebut komitmen rasional.
- 3) Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employee*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*)

## **KOMITMEN ORGANISASI**

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

bertahan dalam organisasi. Wiener dalam Allen dan Meyer (1991) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan karyawan pada organisasi yang didasari adanya keinginan, kebutuhan, dan kewajiban untuk bertahan pada organisasi. Allen dan Meyer (1991) menyatakan bahwa komponen komitmen organisasi lebih tepat digunakan dari pada type komitmen organisasi. Karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam ketiga komponen tersebut. Selain itu, setiap komponen komitmen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Misalnya, seseorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terikat dengan organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, karyawan lain dapat menikmati bekerja dalam organisasi sekaligus menyadari bahwa ia lebih baik bertahan dalam organisasi karena situasi ekonomi yang tidak menentu. Namun karyawan lain merasa ingin, butuh, dan juga wajib untuk terus bekerja dalam organisasi. Dengan demikian, pengukuran komitmen dapat dilakukan pada komitmen afektif, komitmen rasional, dan komitmen normatif.

Pada penelitian ini, konsep komitmen organisasi yang dipilih adalah komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer sebagai alat ukur dengan anggapan model tersebut lebih menampilkan secara jelas komitmen organisasi itu sendiri dibandingkan dengan bentuk komitmen organisasi yang diajukan oleh Kanter, karena konsep komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer, peneliti dapat melihat komitmen organisasi secara keseluruhan maupun pada setiap komponen komitmen, yaitu komitmen afektif, komitmen rasional, dan komitmen normatif. Misalnya seseorang bekerja sebagai penyelenggara administrasi, pegawai pada umumnya memiliki tujuan untuk pemenuhan kebutuhan dan jika peluang kerja lain ada dan lebih berarti bagi dia, mungkin saja dia

akan meninggalkan perguruan tinggi tersebut. Hal ini tidak terlihat jika menggunakan teori Kanter, namun jelas melalui teori yang diajukan oleh Allen dan Meyer yakni melalui komponen rasional dimana seseorang akan berfikir untung rugi dan apa yang akan dikorbankan, jika dia meninggalkan pekerjaannya dan beralih pada pekerjaan atau organisasi lain. Bila ia memilih untuk tidak pindah bekerja, maka tingkat komitmen organisasinya lebih tinggi dari sebelumnya. Alasan-alasan tersebut yang membuat peneliti memilih alat ukur Allen dan Meyer.

### **C. Faktor Anteseden Komitmen Organisasi**

Beberapa studi yang dilakukan para peneliti tentang komitmen organisasi yang representatif, telah memperkaya khasanah penemuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan konsekuensi dari komitmen. Pada uraian berikut dicoba dibandingkan beberapa hasil penelitian yang dikembangkan oleh Steers (1977, 78) Moriss dan Steers (1981)) dan Allen & Meyer (1990). Meskipun dalam penelitian ini diputuskan untuk memilih komitmen organisasi dari Allen & Meyer, uraian tentang faktor-faktor penyebab (*anteseden*) dari komitmen organisasi tidak dibatasi hanya pada faktor yang dijelaskan oleh Allen & Meyer saja. Hal ini karena ingin dibandingkan model-model mengenai *anteseden* komitmen organisasi yang didasari pada pendapat berbagai ahli yang membahas komitmen organisasi.

Steers (1977) mengembangkan model anteseden komitmen organisasi yang meliputi: (1) karakteristik personal, (2) karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan, dan (3) pengalaman kerja. Steers mengadakan penelitian terhadap 382 orang karyawan rumah sakit serta 119 orang ilmuwan dan insinyur, diperoleh data kontribusi setiap faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi sebagai berikut :

- 1) Karakteristik personal memberikan sumbangan sebesar 0,55 untuk karyawan rumah sakit dan 0,42 untuk ilmuwan dan insinyur. Karakteristik personal meliputi usia, pengalaman kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa, dan kepribadian. Secara umum ditemukan bahwa usia dan pengalaman kerja memiliki korelasi sebesar 0,201 dengan komitmen organisasi.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Angle dan Perry (1981) berpendapat bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin tinggi pula harapannya sehingga tidak mungkin dipenuhi oleh organisasi. Akibatnya, semakin rendah komitmen karyawan terhadap organisasi. Mathieu dan Zajac juga menemukan bahwa tingkat pendidikan berkorelasi negatif kecil dengan komitmen organisasi ( $r = -0,092$ ).

Penelitian Ali Nina (1996) terhadap sejumlah karyawan di Jakarta menemukan bahwa karyawan yang memiliki pendidikan setingkat perguruan tinggi memiliki komitmen rasional yang secara bermakna lebih tinggi dari pada karyawan yang memiliki pendidikan setingkat sekolah lanjutan tingkat atas maupun akademi. Ini berarti ada pengaruh tingkat pendidikan terhadap komitmen organisasi.

Namun penelitian Ali Nina (2002) sebaliknya menemukan bahwa tidak ada perbedaan skor komitmen organisasi, komitmen afektif, komitmen rasional ataupun komitmen normatif yang bermakna antar dosen dengan tingkat pendidikan yang berbeda. Ini berarti, komitmen dosen pada organisasi tidak dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dosen. Selanjutnya hasil penelitian Ali Nina (2002) menyimpulkan bahwa (1) semakin tinggi usia dosen, semakin lama dosen bekerja di universitas, dan semakin tinggi golongan kepangkatan dosen maka semakin tinggi komitmen pada universitas, (2) semakin tinggi perhatian dan keinginan dosen untuk membantu orang lain, maka semakin tinggi komitmen dosen pada universitas, (3) semakin positif persepsi dosen terhadap situasi dan kejadian di fakultas, maka semakin tinggi kepuasan dosen terhadap pekerjaannya; dan (4) semakin tinggi kepuasan kerja dosen, maka semakin tinggi komitmen pada universitas.

Karakteristik personal lain, yaitu jenis kelamin juga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Angle dan Perry (1982) menemukan bahwa wanita memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dari pada pria. Mathieu dan Zajac (1990) justru menemukan bahwa karyawan pria memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dari pada karyawan

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

wanita, sedangkan Ali Nina (2002) tidak menemukan adanya perbedaan yang bermakna dalam komitmen organisasi antara pria dan wanita. Lama kerja sebagai salah satu antecedent karakteristik personal juga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap organisasi. Hasil penelitian Ali Nina (2002) menemukan adanya perbedaan skor komitmen rasional dan komitmen normatif yang bermakna antara karyawan maupun dosen yang memiliki lama kerja berbeda.

Sementara itu Mathieu dan Zajac (1990) menemukan adanya korelasi yang positif rendah ( $r = 0,170$ ) antara pengalaman kerja dengan komitmen organisasi. Dengan demikian, pengalaman kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi baik pada karyawan di organisasi bisnis maupun pada dosen yang bekerja di organisasi perguruan tinggi.

- 2) Karakteristik yang berkaitan dengan jabatan atau peran memiliki sumbangan sebesar 0,64 pada karyawan rumah sakit, namun hanya sebesar 0,36 pada ilmuwan dan insinyur (Mathieu dan Zajac, 1990). Karakteristik ini meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran dan ambiguitas peran. Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa tantangan pekerjaan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, sedangkan konflik peran dan ambiguitas peran memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi.
- 3) Pengalaman kerja memberikan sumbangan sebesar 0,71 pada karyawan rumah sakit dan sebesar 0,64 kepada ilmuwan dan insinyur. Ini berarti pengalaman kerja memberikan kontribusi yang paling besar terhadap komitmen organisasi. Sementara itu, penelitian Ali Nina (1996) menunjukkan adanya sumbangan bermakna dari persepsi karyawan terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi sebagai salah satu bentuk pengalaman kerja dengan komitmen organisasi. Pada penelitian tersebut, persepsi terhadap pengelolaan sumber daya manusia meliputi persepsi terhadap pengembangan karyawan, pengelolaan terhadap penilaian unjuk kerja, serta pengelolaan hubungan kerja antar karyawan dengan pimpinan organisasi dan

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

antar karyawan dengan rekan kerja. Pada dosen yang bekerja di perguruan tinggi, pengalaman kerja ini dapat berbentuk persepsi dosen terhadap situasi dan kejadian dalam lingkungan pekerjaannya serta kepuasan dosen terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini dapat berbentuk kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pimpinan fakultas dan universitas, kepuasan terhadap kondisi lingkungan kerja, kepuasan terhadap gaji, serta kepuasan terhadap imbalan non-finansial.

Allen dan Meyer (1997) membagi anteseden komitmen organisasi berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi yaitu:

- 1) Anteseden komitmen afektif terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat anteseden tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
- 2) Anteseden komitmen rasional terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi, jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperoleh selama ini/
- 3) Anteseden komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi dan pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan

## **KOMITMEN ORGANISASI**

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

Penelitian lanjutan yang dilakukan Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) mencoba melihat kontribusi anteseden yaitu karakteristik personal, karakteristik yang berkaitan dengan jabatan atau peran, karakteristik struktural, serta pengalaman kerja tidak hanya pada komitmen afektif tetapi pada keseluruhan komitmen organisasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa: (1) Keterandalan organisasi, kepuasan kerja, serta persepsi terhadap manajemen partisipatif memberikan kontribusi yang cukup tinggi terhadap komitmen afektif, (2) Persepsi terhadap manajemen partisipatif memiliki kontribusi yang signifikan pada komitmen normatif, dan (3) tidak ditemukan anteseden yang signifikan pada komitmen rasional.

Dari uraian faktor penyebab (anteseden) komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa anteseden komitmen organisasi terdiri dari karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, serta pengalaman guru terhadap organisasi.



# BAB III

## TRAIT KEPRIBADIAN

### A. Pengertian Kepribadian dan Trait Kepribadian

Sampai saat ini belum ada kesepakatan yang universal mengenai arti kepribadian. Hal ini disebabkan oleh adanya perspektif yang berbeda dalam mendefinisikan kepribadian. Kebanyakan orang menyamakan kepribadian dengan prestasi sosial (misalnya orang yang baik, terkenal atau memiliki kepribadian yang baik) dan menggambarkan kepribadian dengan karakteristik tunggal yang dominan (misalnya kuat, lemah, ramah atau sopan).

Kepribadian adalah suatu konsep yang sangat luas dalam ilmu psikologi, dan definisinya dapat bervariasi tergantung pada perspektif teoritis dan konteks penggunaannya. Namun, secara umum, kita dapat menguraikan pengertian kepribadian dari segi etimologi adalah Kata “kepribadian” berasal dari bahasa Latin “persona,” yang awalnya merujuk pada topeng yang digunakan dalam pertunjukan drama Romawi Kuno. Topeng ini digunakan untuk mewakili karakter yang dimainkan oleh aktor, dan topeng tersebut membantu dalam mengungkapkan berbagai aspek karakter atau kepribadian karakter tersebut, sedangkan secara terminologi adalah kepribadian mengacu pada pola-pola khas perilaku, pikiran, emosi, dan karakteristik individu yang membedakan satu orang dari yang lain. Ini mencakup berbagai aspek seperti preferensi, sikap, nilai-nilai, interaksi sosial, dan respons terhadap lingkungan.

Menurut Ryckman (1993) menyebutkan kepribadian merupakan konstruk psikologis sebagai abstraksi kompleks mengenai diri individu. Konstruk psikologis ini terbentuk melalui proses belajar individu yang terjadi secara unik, latar belakang genetis atau bawaan serta interaksi kedua hal tersebut, dan mempengaruhi respons individu terhadap stimulus dari lingkungannya. Western (1999) mendefinisikan kepribadian sebagai pola-pola pikiran, perasaan dan tingkah laku yang bersifat menetap, yang ditampilkan individu dalam berbagai situasi yang berbeda.

Definisi yang kurang lebih sama dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (1993) yaitu kepribadian adalah pola-pola yang unik dan relatif stabil dari tingkah laku, pikiran dan emosi yang diperlihatkan oleh individu. Definisi kepribadian yang dianggap kompleks adalah yang dikemukakan oleh Allport dalam Calvin dan Lindzey (1970) menegaskan “*personality is the dynamic organization within the individual of those psycho-physical system that determine his/her characteristic behavior and thought*”. Disini Allport menggambarkan kepribadian sebagai kesatuan yang koheren dan berkelanjutan, tetapi sekali gus juga sebagai struktur dinamis yang mungkin saja berkembang karena perubahan dalam kehidupan. Bagian inti yang koheren dari kepribadian adalah trait, yang mendasari kepribadian seseorang. Trait merupakan potensi seseorang untuk berespon, yang mengawali dan mengarahkan bentuk-bentuk perilaku yang konsisten atau ekuivalen. Trait memungkinkan individu berespon dengan cara yang tipikal terhadap stimulus.

Definisi lebih rinci tentang kepribadian dapat beragam tergantung pada pendekatan psikologis. Ada beberapa teori kepribadian yang berbeda yang mencoba menjelaskan bagaimana kepribadian terbentuk dan berkembang. Dalam konteks psikologi, kepribadian sering dipandang sebagai konsep yang kompleks dan multidimensional yang mempengaruhi bagaimana individu berperilaku dan berinteraksi dengan dunia sekitarnya. Beberapa pemaknaan terhadap kepribadian diantaranya adalah:

1. Kepribadian sebagai konsistensi perilaku.

Salah satu pandangan adalah melihat kepribadian sebagai konsistensi dalam perilaku seseorang. Ini berarti bahwa kepribadian mencerminkan cara seseorang cenderung berperilaku secara konsisten dalam berbagai situasi. Misalnya, seseorang yang memiliki kepribadian yang ramah akan cenderung bersikap ramah dalam berbagai konteks.

2. Kepribadian sebagai proses perkembangan.

Kepribadian adalah hasil dari proses perkembangan sepanjang hidup. Ini berarti bahwa kepribadian seseorang bisa berubah seiring waktu sebagai hasil pengalaman, belajar, dan pertumbuhan pribadi.

3. Kepribadian sebagai gabungan ciri-ciri.

Kepribadian dapat dilihat sebagai kombinasi berbagai ciri atau sifat-sifat. Misalnya, teori *big five* mengidentifikasi lima

dimensi kepribadian utama, yaitu kestabilan emosi, ekstroversi, keterbukaan, keramahan, dan ketelitian.

4. Kepribadian sebagai konsep abstrak.

Kepribadian pada dasarnya adalah konsep abstrak yang sulit untuk diukur secara langsung. Oleh karena itu, psikolog sering menggunakan alat pengukuran seperti tes kepribadian atau kuesioner untuk mencoba mengukur dan menggambarkan ciri-ciri kepribadian seseorang.

5. Kepribadian sebagai hasil interaksi faktor internal dan eksternal.

Kepribadian dihasilkan dari peran interaksi antara faktor internal (seperti genetika, struktur otak, dan faktor biologis) dan faktor eksternal (seperti pengalaman dan lingkungan) dalam membentuk kepribadian seseorang

## **B. Teori-Teori Kepribadian**

Terdapat berbagai teori kepribadian dalam ilmu psikologi yang mencoba menjelaskan bagaimana dan mengapa individu memiliki kepribadian yang berbeda. Berikut adalah beberapa teori kepribadian yang terkenal:

1. Teori Freudian (Sigmund Freud).

Teori Freudian menyatakan bahwa kepribadian terbentuk oleh konflik dan interaksi antara tiga struktur kepribadian, yaitu Id, Ego, dan Superego. Freud juga mengidentifikasi tahapan perkembangan psikoseksual yang berperan dalam membentuk kepribadian.

2. Teori Jungian (Carl Gustav Jung).

Carl Jung mengembangkan teori tentang tipe kepribadian, yang mengklasifikasikan individu menjadi tipe ekstrovert dan introvert serta mengidentifikasi fungsi kognitif utama dalam berpikir (rasional dan irasional).

3. Teori Big Five (Model Lima Faktor).

Teori ini mengidentifikasi lima dimensi utama kepribadian, yaitu neurotisme (kestabilan emosi), ekstroversi, keterbukaan, keramahan, dan ketelitian. Model ini digunakan untuk mengukur dan mengklasifikasikan kepribadian individu.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

### 4. Teori Kognitif-Perilaku (Albert Bandura).

Teori ini menekankan peran penting belajar dalam perkembangan kepribadian. Albert Bandura menggambarkan konsep-evaluasi diri (self-efficacy) sebagai faktor penting dalam membentuk kepribadian.

### 5. Teori Sosial-Kognitif (Albert Bandura).

Teori ini menggabungkan aspek kognitif dan sosial dalam membentuk kepribadian. Faktor seperti lingkungan sosial, pengamatan, dan pembelajaran memainkan peran penting dalam perkembangan kepribadian.

### 6. Teori Skinner.

Teori ini menekankan belajar dan lingkungan dalam membentuk perilaku dan kepribadian. B.F. Skinner terkenal dengan konsep penguatan dan hukuman dalam membentuk perilaku.

### 7. Teori Maslow.

Maslow memperkenalkan konsep piramida kebutuhan, yang menggambarkan bahwa individu memiliki kebutuhan hierarki yang harus dipenuhi, mulai dari kebutuhan fisik hingga kebutuhan pencapaian puncak seperti aktualisasi diri.

### 8. Teori Temperamen (Thomas dan Chess).

Teori ini berfokus pada perbedaan individu dalam respons terhadap stimulus lingkungan dan mengidentifikasi tiga tipe temperamen utama: mudah terganggu, lambat beradaptasi, dan adaptif.

### 9. Teori Genetika (Hans Eysenck).

Hans Eysenck mengemukakan bahwa sebagian besar perbedaan kepribadian dapat dijelaskan oleh faktor genetik, dan ia mengidentifikasi tiga dimensi utama kepribadian: neurotisme, ekstroversi, dan psychoticism.

### 10. Teori integrative (McCrae dan Costa).

Teori ini menggabungkan elemen-elemen dari beberapa teori kepribadian dan menghasilkan Model Lima Faktor (Big Five) yang banyak digunakan dalam penelitian kepribadian.

Tentu saja, ada banyak teori kepribadian lainnya yang dikembangkan oleh para ahli psikologi. Setiap teori memiliki pendekatan

dan penjelasan yang unik tentang bagaimana kepribadian seseorang terbentuk dan berkembang. Beberapa teori lebih menekankan faktor internal, sementara yang lain lebih fokus pada pengaruh eksternal dan lingkungan. Kombinasi teori-teori ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kepribadian manusia.

Teori-teori kepribadian, yang menjelaskan kepribadian dari sudut trait diantaranya adalah Allport (1973) bahwa pendekatan trait dalam kepribadian memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling melengkapi. Di satu sisi trait merupakan tendensi yang dapat dilihat (*observed*) untuk bertingkah laku dengan cara tertentu. Di sisi lain, trait merupakan disposisi kepribadian yang disimpulkan (*inferred*) yang menghasilkan kecenderungan tersebut. Misalnya kecenderungan untuk gembira (trait yang di observasi) berasal dari pola-pola tertentu dari proses internal seperti kecenderungan untuk mengalami perasaan positif, untuk berfikir positif, atau keinginan untuk dipersepsikan sebagai orang yang berbahagia disposisi yang disimpulkan (Allport, 1973).

Westen (1999) mendefinisikan trait sebagai kecenderungan emosional, kognitif, dan tingkah laku yang merupakan dimensi kepribadian mendasar, yang membedakan satu individu dengan individu lainnya. Teori trait ini sebagian besar diturunkan dari kata-kata yang sering digunakan individu untuk mengelompokkan diri mereka dan orang lain dalam kehidupan sehari-hari. Kata-kata tersebut antara lain kata-kata sifat seperti malu, manipulatif, terbuka, dan bersahabat.

Berdasarkan teori analisis faktor dari Cattell, Ryckman (1993) mendefinisikan trait sebagai kecenderungan reaksi yang relatif permanen, yang merupakan dasar dari kepribadian seseorang. Menurut Ryckman, klasifikasi trait menggunakan dimensi yang bergradasi dimana perbedaan individual dapat diukur secara kuantitatif. Pengaturan kuantitatif ini merefleksikan tingkat terhadap mana individu diasumsikan memiliki karakteristik tertentu dalam jumlah tertentu. Misalnya, individu dalam memiliki tingkat yang bervariasi dari kemalasan, kerapihan, dan dominasi. Berdasarkan definisi dan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa trait adalah dimensi dasar dari kepribadian yang merupakan kecenderungan emosional, kognitif, dan tingkah laku yang relatif permanen.

### **C. Trait Kepribadian Lima Besar**

Dalam penelitian ini konsep yang digunakan adalah trait, karena trait merupakan aspek kepribadian yang stabil dan tahan lama. Definisi kepribadian berdasarkan konsep trait adalah; “ *personality represents those characteristics of the person that account for consistent patterns or feeling, thinking, and behaving (Pervin dan John, 2001).*”

Trait kepribadian berkenaan dengan pola-pola yang konsisten dalam cara individu berperilaku, merasa, dan berpikir. Misalnya, jika seseorang digambarkan sebagai seorang yang “baik” berarti individu tersebut cenderung berperilaku baik sepanjang waktu dan dalam berbagai situasi. Pengertian ini mempunyai implikasi bahwa trait mempunyai tiga fungsi utama, yaitu: untuk membuat kesimpulan, untuk membuat prediksi, dan untuk menjelaskan tentang tindakan seseorang. Karena itu konsep-konsep trait memberikan cara-cara yang lebih ekonomis untuk menjelaskan bagaimana seseorang berbeda dari yang lainnya. Trait memungkinkan kita untuk membuat prediksi tentang apa yang akan dilakukan seseorang. Dan terakhir trait memberi pandangan bahwa penjelasan tentang perilaku seseorang lebih ditemukan dalam diri individu dari pada dalam situasi.

Walaupun para tokoh trait merupakan bagian dari satu kelompok teori yang sama-sama memiliki pandangan tertentu, namun terdapat juga perbedaan-perbedaan diantara mereka. Karena itu, disamping pengertian luas yang disebutkan sebelumnya, sulit untuk menyimpulkan sebuah pengertian atau definisi mengenai konsep trait yang dapat diterima oleh semua tokoh.

Namun demikian, menurut Pervin dan John (2001) ada dua asumsi dasar yang dimiliki oleh hampir semua ahli teori trait. Asumsi dasar pertama adalah pandangan bahwa orang memiliki predisposisi-predisposisi yang luas, disebut trait, untuk memberikan respon dalam cara-cara tertentu. Dengan kata lain seseorang dapat digambarkan dalam istilah-istilah yang mengacu kepada kecenderungan dalam berperilaku, merasa dan berpikir dengan cara-cara tertentu.

Meskipun para ahli teori trait berbeda-beda dalam menentukan trait-trait mana yang membentuk kepribadian manusia, tetapi mereka semua setuju bahwa trait adalah sendi-sendi dasar yang membentuk kepribadian manusia. Asumsi kedua, para ahli teori trait setuju bahwa perilaku dan kepribadian manusia dapat disusun ke dalam sebuah

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

hirarki, sekelompok kebiasaan-kebiasaan tertentu cenderung bersama-sama membentuk sebuah trait. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa teori trait menganggap seseorang mempunyai predisposisi-predisposisi yang luas untuk memberi respon dengan cara-cara tertentu dan ada organisasi hirarki dalam kepribadian.

Dalam literatur dan penelitian psikologi dan organisasi, konsep trait kepribadian yang sering dibahas adalah kepribadian lima besar (*the big five personality*). Costa dan McCrae memberikan istilah kepribadian lima besar, tetapi yang dikemukakan dalam teori tersebut adalah lima trait kepribadian. Kelima trait tersebut adalah: *emotional stability or neuroticisme*, *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *conscientiousness*. *Neuroticisme* berkaitan dengan trait negatif seperti pencemas, mudah depresi, pemarah, mudah takut, tegang, rawan kritik, serta emosional. *Extraversion* menggambarkan trait mudah bergaul, banyak bicara, aktif, asertif, suka berteman, dan suka bergembira. *Openness to experience* menggambarkan trait imajinatif, kreatif, ingin tahu, memiliki pemikiran bebas dan orisinal, menyukai variasi, serta sensitif terhadap seni. *Agreeableness* menunjukkan trait ramah, lembut hati, percaya pada orang lain, murah hati, secara diam-diam setuju pada pendapat orang lain, penuh toleransi, dan baik hati. Dan *conscientiousness* menunjukkan trait bersungguh-sungguh, bertanggungjawab, tekun, teratur, tepat waktu, ambisius, mau bekerja keras, dan berorientasi pada keberhasilan.

Dari setiap trait yang disebut domain, Costa dan McCrae (1992) membentuk lagi enam aspek yang disebut faset. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 3.1: Domain dan Faset Dalam Trait Kepribadian Lima Besar**

Domain	Faset
Neuroticisme	Anxiety, self-consciousness, depression, vulnerability, impulsiveness, angry hostility
Extraversion	Gregariousness, activity level, assertiveness, excitement seeking, positive emotions, warmth
Openness to experience	Fantasy, aesthetics, feeling, ideas, actions, values

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Conscientiousness	Self-discipline, dutifulness, competence, order, deliberation, achievement striving.
Agreeableness	Straightforwardness, trust, altruisme, modesti, tendermindedness, complience.

Taksonomi trait kepribadian lima besar merupakan asesmen yang komprehensif dimana individu mempersepsikan dirinya sendiri maupun dirinya dengan orang lain. Dalam penilaian trait kepribadian berdasarkan konsep lima besar tidak dihasilkan satu trait tunggal yang dimiliki seseorang secara dominan tetapi seberapa kuat setiap trait dimiliki seseorang. Karena itu dalam menentukan trait yang sesuai dengan karakteristik dan tujuan organisasi dapat saja ditentukan satu atau dua trait yang kuat dan melekat sebagai ciri khas suatu organisasi.

Dalam penelitian ini, trait kepribadian guru pada pondok pesantren, maka peneliti melihat bahwa ada dua trait yang relevan untuk dikaji dan diharapkan terjadi pada guru. Kedua trait tersebut itu adalah *conscientiousness* dan *agreeableness*, karena faset-faset pada kedua trait tersebut menunjukkan karakteristik yang ada pada guru.

Conscientiousness adalah salah satu dari lima faktor kepribadian utama dalam model *big five personality*. Faktor-faktor kepribadian ini digunakan untuk menggambarkan dan mengukur perbedaan dalam perilaku dan sifat individu. Conscientiousness biasanya mencakup karakteristik berikut:

### 1. Kedisiplinan.

Orang yang tinggi dalam conscientiousness cenderung memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi. Mereka cenderung memiliki kecenderungan untuk bekerja keras, merencanakan, dan menjalankan tugas-tugas mereka dengan penuh tanggung jawab.

### 2. Keteraturan.

Orang dengan conscientiousness yang tinggi sering kali memiliki rutinitas dan jadwal yang teratur. Mereka cenderung menghindari kekacauan dan lebih suka memiliki struktur dalam hidup mereka.

### 3. Perencanaan.

Individu yang tinggi dalam conscientiousness sering kali memiliki kemampuan perencanaan yang baik. Mereka cenderung merencanakan tindakan mereka dengan hati-hati dan mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dari tindakan mereka.



## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

### 4. Kewaspadaan.

Orang yang conscientious juga cenderung berhati-hati dan waspada terhadap detail. Mereka lebih cenderung memerhatikan kesalahan kecil dan mencari cara untuk memperbaikinya.

### 5. Tanggung jawab.

Orang dengan conscientiousness yang tinggi cenderung merasa tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban mereka. Mereka sering kali dapat diandalkan dan dapat diharapkan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik.

Individu yang tinggi dalam conscientiousness sering dianggap sebagai orang yang dapat diandalkan, terorganisir, dan bekerja keras. Mereka cenderung mencapai kesuksesan dalam berbagai bidang, termasuk di tempat kerja, pendidikan, dan kehidupan pribadi. Namun, bisa juga berlebihan dalam conscientiousness dapat menyebabkan kecenderungan untuk menjadi perfeksionis dan terlalu tertekan oleh tugas-tugas yang belum selesai. Itu dapat mengganggu kesejahteraan mental mereka. Penting untuk diingat bahwa kepribadian seseorang adalah kombinasi dari lima faktor kepribadian utama, termasuk conscientiousness. Selain itu, faktor-faktor ini cenderung berada dalam berbagai tingkat dalam setiap individu dan dapat berubah seiring waktu.

Agreeableness adalah salah satu dari lima faktor kepribadian utama dalam model Big Five Personality. Faktor kepribadian ini menggambarkan cenderungnya seseorang untuk berperilaku ramah, bersahabat, dan kooperatif dalam interaksi sosial. Berikut adalah beberapa karakteristik utama dari agreeableness yaitu:

#### 1. Ramah.

Orang yang tinggi dalam agreeableness cenderung bersikap ramah dan ramah terhadap orang lain. Mereka cenderung mendekati orang-orang dengan sikap yang positif dan senang membantu.

#### 2. Keterbukaan terhadap kerjasama.

Individu yang tinggi dalam agreeableness lebih cenderung bekerja sama dengan orang lain dan menghindari konflik yang tidak perlu. Mereka cenderung berusaha mencapai konsensus dalam keputusan kelompok.

#### 3. Empati.

Orang dengan agreeableness yang tinggi cenderung memiliki tingkat empati yang tinggi. Mereka mampu merasakan

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

dan memahami perasaan dan pandangan orang lain, dan mereka peduli terhadap kesejahteraan orang lain.

### 4. Kompromi.

Orang-orang dengan agreeableness yang tinggi lebih mungkin bersedia untuk mencapai kompromi dalam situasi konflik. Mereka tidak suka bersikeras pada pendapat mereka sendiri dan cenderung mencari solusi yang memuaskan semua pihak.

### 5. Ketidaksetujuan yang rendah: Individu yang tinggi dalam agreeableness cenderung menghindari konfrontasi dan konflik, sehingga mereka seringkali tidak suka mengungkapkan ketidaksetujuan atau kritik secara terbuka.

Agreeableness memiliki peran penting dalam hubungan sosial dan kerja sama. Orang yang tinggi dalam agreeableness sering dilihat sebagai teman yang baik, kolaborator yang efektif, dan orang yang mudah beradaptasi dalam berbagai situasi sosial. Namun, kelebihan agreeableness juga dapat memiliki dampak negatif jika seseorang menjadi terlalu kompromi dan kurang mampu mengungkapkan pendapat pribadi atau menjaga batas-batas yang sehat. Penting untuk diingat bahwa kepribadian seseorang adalah kombinasi dari lima faktor kepribadian utama, termasuk agreeableness, dan berbagai tingkat dalam masing-masing faktor ini dapat berbeda antara individu

Guru yang memiliki trait kepribadian *conscientiousness* dan *agreeableness* yang kuat akan memberikan respon yang positif kuat terhadap pekerjaan sebagai guru. Pekerjaan sebagai guru termasuk pekerjaan membantu orang lain, membantu pimpinan, siswa maupun para wali siswa. Untuk dapat menjalankan pekerjaan sebagai guru dengan sebaik-baiknya, perlu memiliki trait kepribadian yang sesuai dengan tugas seorang guru.

Berdasarkan domain trait dan faset dari setiap trait yang dikemukakan diatas, karakteristik pribadi yang diharapkan selalu dominan ditampilkan sebagai seorang guru misalnya pada trait *Conscientiousness* adalah bersungguh-sungguh, bertanggung jawab, tekun, teratur, tepat waktu, ambisius, mau bekerja keras, dan berorientasi pada keberhasilan, dan agreeableness adalah kecenderungan individu untuk membantu orang lain dengan kemampuannya yang tinggi, suka bersepakat, bersifat kooperatif, hangat dan dapat dipercaya.

# BAB IV

## IKLIM ORGANISASI

### A. Pengertian

Iklm Organisasi atau *organization climate* menurut Davis dan Newstrom (1985) adalah lingkungan manusia di mana didalamnya personil suatu organisasi melakukan pekerjaannya. Masih menurut Davis dan Newstrom (1985) bahwa iklim merupakan suatu konsep sistem yang menggambarkan keseluruhan gaya hidup sebuah organisasi. Ketika gaya hidup itu ditingkatkan, ada kecendrungan terjadinya peningkatan kinerja yang dapat diukur. Sedangkan Gibson dkk (1973) mengemukakan bahwa iklim sangat ditentukan oleh karakteristik, etika, sikap, tuntutan orang lain, juga oleh realitas sosial dan budaya. Iklim merupakan penentu sikap secara tidak langsung yang didalamnya sesuatu bertindak atas dasar sikap dan kondisi bergerak yang keduanya merupakan penentu sikap secara langsung. Iklim memiliki konsekuensi sikap yang merupakan seperangkat unsur lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung dan tidak langsung oleh para pimpinan yang bekerja dalam lingkungan tersebut dan diasumsikan sebagai kekuatan utama dalam mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaan.

Iklim organisasi mengacu pada persepsi bersama dari kebijakan, pelaksanaan dan prosedur organisasi, baik secara formal dan informal. Iklim organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat unsur lingkungan organisasi yang dapat diukur dan relative stabil/tetap, yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh sikap pimpinan dan karyawan dan berdasarkan persepsi kolektif. Iklim organisasi adalah seperangkat karakteristik internal yang membedakan antara organisasi dengan organisasi lainnya yang mempengaruhi sikap orang didalamnya.

Sementara itu Owens (1987) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi-persepsi yang dimiliki individu dari berbagai aspek lingkungan dalam organisasi. Morrow dan McElroy (1987) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat didefinisikan sebagai

faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi faktor-faktor ini termasuk faktor ekologi (aspek fisik dan materi), trait sosial (karakteristik kelompok), kebudayaan (kepercayaan, norma) dan interaksi antar individu (bahasa yang digunakan dan ritual-ritual yang berlaku) serta aturan main secara konvensional.

Steers dan Lyman (1977) mengidentifikasi aspek-aspek iklim organisasi yaitu: (a) struktur tugas, (b) hubungan antar penghargaan dan hukuman, (c) pemusatan keputusan, (d) penekanan pada prestasi, (e) penekanan pada pelatihan dan pengembangan, (f) keamanan dan resiko, (g) keterbukaan dan defensivitas, (h) status dan moral, (i) pengakuan dan umpan balik, dan (j) kemampuan organisasi serta fleksibilitas. Secara prinsip iklim organisasi mengacu pada sikap, nilai-nilai, norma dan perasaan karyawan yang berkenaan dengan organisasi. Iklim organisasi meliputi tiga suasana yaitu penekanan terhadap akademis, lingkungan yang kondusif, dan harapan untuk berhasil. Secara prinsip iklim organisasi mengacu pada sikap, nilai-nilai, norma dan perasaan karyawan yang berkenaan dengan organisasi.

## **B. Trait-Trait Iklim Organisasi**

Iklim organisasi sangat penting karena persepsi karyawan terhadap organisasi merupakan basis bagi perkembangan sikap mereka terhadap organisasi dan trait tentang iklim organisasi, yaitu: (1) *structure*, yaitu derajat pembatasan yang berlaku untuk anggota organisasi yang nampak pada jumlah aturan, peraturan dan prosedur yang ada; (2) *responsibility*, yaitu derajat pengontrolan atas pekerjaan seseorang; (3) *reward*, yaitu derajat ganjaran atau hukuman yang wajar yang diberlakukan terhadap usaha atau hasil pekerjaan seseorang; (4) *warm*, yaitu derajat kepuasan seseorang atas relasi antar anggota; (5) *support*, yaitu derajat dukungan yang diberikan terhadap seseorang dan pengalaman bekerjasama dengan orang lain; (6) *organizational identity dan loyalty*, yaitu derajat identifikasi dan loyaltitas karyawan terhadap organisasi; dan (7) *risk*, yaitu derajat resiko yang ditoleransi.

Sedangkan Litwin dan Stringer (2000) membagi trait-trait iklim organisasi atas 9 (sembilan) dimana interaksi antar trait tersebut akan berpengaruh pada motivasi pekerja yang terungkap dalam organisasi yaitu:

## **KOMITMEN ORGANISASI**

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

1. Struktur pekerjaan yakni tingkat aturan-aturan yang diberikan pada pegawai apakah ada penekanan dari atasan terhadap mereka.
2. Tanggungjawab yakni berhubungan dengan memotivasi karyawan untuk membuat keputusan yang meliputi elemen penting dari desentralisasi untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Imbalan atau hadiah merupakan penghargaan yang diterima pegawai atas prestasi yang mereka capai.
4. Kesiediaan menerima resiko, artinya karyawan dalam mengambil keputusan harus dapat memikirkan kemungkinan timbulnya resiko akibat keputusan yang diambil.
5. Kehangatan yakni karyawan dapat merasakan suasana yang hangat dalam organisasi.
6. Dukungan yaitu pegawai dapat merasakan kepentingan mereka untuk mendapatkan dukungan.
7. Standar kinerja yaitu penetapan kualitas dan kuantitas produk yang diharapkan organisasi pada karyawan.
8. Konflik yaitu pertentangan yang muncul diantara sebagian karyawan.
9. Identitas yaitu kesetiaan karyawan pada kelompoknya.

Sementara itu Fink dkk (1983) membagi trait iklim organisasi atas 8 (delapan) faktor yaitu:

1. Tujuan organisasi, mengandung misi yang diemban dan menjadi tanggungjawab dari anggota tersebut. Tujuan ini akan menentukan ciri atau spesifikasi orang yang tertarik untuk menjadi anggota organisasi, mempengaruhi sistem imbalan, pengakuan, penghargaan yang akan diberikan, pola kepemimpinan yang akan dijalankan serta struktur organisasi yang akan diterapkan.
2. Struktur Organisasi, yakni merupakan peta organisasi yang menggambarkan pola interaksi, garis koordinasi, hirarki wewenang serta peran yang dituntut demi tercapainya tujuan organisasi.
3. Ukuran Organisasi, yaitu yang menunjukkan besar kecilnya. Organisasi kecil lebih memiliki iklim yang terbuka, saling

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

percaya dan adanya saling ketergantungan yang mandiri sehingga peluang untuk aktualisasi juga lebih besar, sedangkan organisasi yang besar dianggap sebaliknya.

4. Sistem Imbalan, apakah yang berupa materi atau ungkapan penghargaan atas hasil kerja, merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi anggota dalam mempersepsikan iklim dimana mereka berada dan bekerja.
5. Komunikasi, yaitu bagaimana cara pendekatan yang dilakukan atasan terhadap bawahan, antara teman sekerja, juga terhadap relasi di luar lingkungan organisasi, akan sangat mewarnai tercapainya iklim maupun kesan yang memberi karakteristik khas pada organisasi.
6. Norma, yaitu merupakan peraturan yang tidak tertulis namun dirasakan mengatur apa yang harus dan pantas dilakukan oleh karyawan dalam suatu sistem organisasi sosial sehingga menentukan iklim yang tercipta.
7. Lokasi, merupakan subsistem yang berada dalam lingkaran supra sistem dan iklim organisasi tidak terlepas dari lingkungan geografis, lingkungan sosial dimana organisasi itu berada.
8. *Physical Setting*, mencakup kondisi bangunan, tata ruang kantor yang sangat berpengaruh pada rasa nyaman, kehangatan ataupun gairah kerja.

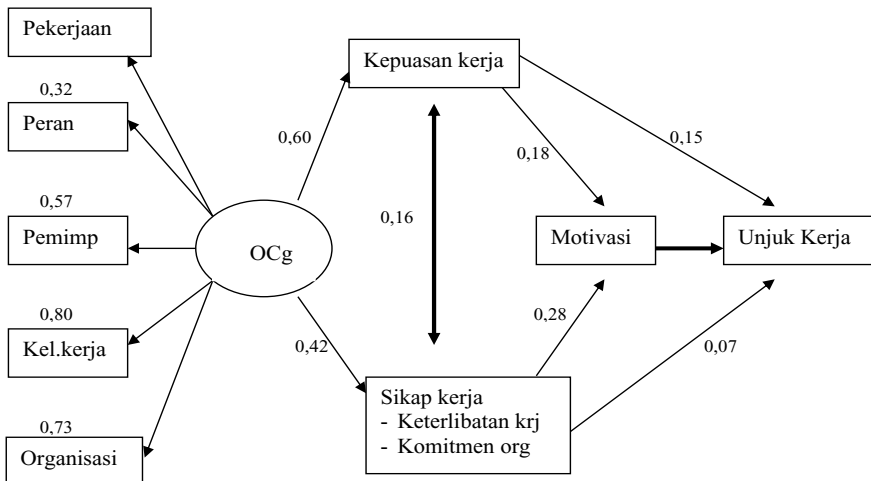
### C. Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja

Dari uraian diatas terlihat bahwa iklim organisasi itu berhubungan erat dengan semua kejadian yang terjadi dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan persepsi para karyawan terhadap kualitas lingkungan fisik, psikis dan sosial yang ada dalam lingkungan organisasi. Dalam hal ini adalah persepsi bersama yang secara objektif mencirikan kehidupan organisasi. Walaupun iklim dipersepsikan oleh individu di tempat kerjanya, tetapi iklim organisasi mengungkapkan persepsi secara bebas dan merupakan atribut suatu organisasi. Schein sebagaimana dikutip Akib (2003) bahwa iklim dapat juga dimaknai sebagai perasaan yang dibawa oleh individu ke dalam kelompok melalui tata ruang fisik dan cara baru yang memungkinkan anggota organisasi berkomunikasi satu sama lain, berkomunikasi dengan pelanggan atau orang lain.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Iklim organisasi sangat perlu diperhatikan karena sangat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana ditegaskan oleh Davis dan Newstrom (1985) bahwa iklim dapat mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan kerja. Di sini terlihat bahwa iklim mempengaruhi kepuasan kerja. Baik pihak pimpinan atau pun karyawan menginginkan iklim kerja yang menyenangkan (kondusif) karena keuntungan-keuntungan yang diperoleh seperti kinerja yang lebih baik dan kepuasan kerja. Parker, Young, Baltes, Altmann, dan La Cost (1999) melakukan meta analisis mengenai hubungan persepsi iklim organisasi dengan hasil kerja (*work outcomes*) sebagai berikut:



**Gambar 4.1: Estimasi Hubungan Iklim Organisasi dan Hasil Kerja**

Gambar di atas memperlihatkan bahwa iklim organisasi (OCg) memiliki korelasi yang bermakna sebesar 0,60 dengan kepuasan kerja, serta memiliki korelasi sebesar 0,42 dengan sikap kerja yang terdiri dari keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Ini berarti, iklim organisasi memiliki hubungan yang lebih besar dengan kepuasan kerja dari pada dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Jika dibandingkan antara hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja, hubungan iklim organisasi dengan sikap kerja, serta hubungan antara kepuasan kerja dengan sikap kerja terlihat bahwa iklim organisasi memiliki hubungan langsung dengan sikap kerja, dan kepuasan kerja hanya memiliki hubungan yang kecil dengan sikap kerja ( $r = 0,16$ ).

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Dari gambar diatas juga terlihat bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan motivasi dan unjuk kerja, meskipun agak kecil; sedangkan sikap kerja lebih memiliki hubungan dengan motivasi dari pada dengan unjuk kerja. hal ini sejalan dengan siklus unjuk kerja kepuasan-usaha (*the performance-satisfaction-effort loop*) yang digambarkan oleh Newstorm dan Davis (1985) pada uraian sebelumnya. Pada siklus tersebut digambarkan bahwa komitmen sebagai sikap terhadap pekerjaan berkaitan dengan besar kecilnya usaha yang ditampilkan karyawan. Usaha ini yang kemudian menentukan unjuk kerja karyawan.

Dari besarnya muatan faktor (*factor loading*) dari variabel-variabel terukur dalam (OCg) terlihat bahwa muatan yang paling besar ada pada karakteristik kelompok kerja (0,80) dan karakteristik organisasi (0,73). Karakteristik pimpinan memiliki muatan yang sedang (0,57), sedangkan muatan yang kecil ada pada karakteristik pekerjaan (0,49) dan karakteristik peran (0,32). Ini berarti, dalam penelitian Parker dkk (1999) karakteristik kelompok kerja, karakteristik organisasi, dan karakteristik pemimpin organisasi merupakan indikator yang paling kuat atau merupakan variabel yang mewakili iklim organisasi.

Dari uraian diatas terlihat bahwa iklim organisasi sebagai persepsi karyawan terhadap situasi dalam organisasi mempengaruhi kepuasan kerja serta komitmen karyawan pada organisasi sebagai salah satu bentuk sikap karyawan pada organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, iklim organisasi ini juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja dosen serta komitmen dosen pada universitas. Peneliti memiliki dugaan yang sama dengan hasil penelitian Parker dkk (1999) yaitu iklim organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dari pada komitmen dosen pada universitas. Namun, berbeda dengan penelitian Parker, peneliti menduga bahwa iklim organisasi tidak memiliki hubungan langsung dengan komitmen dosen pada universitas tetapi melalui kepuasan kerja. ini berarti, peneliti menduga bahwa iklim organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja akan mempengaruhi komitmen dosen pada universitas. Walaupun pada penelitian ini kepuasan kerja diduga lebih memiliki hubungan langsung dengan komitmen organisasi dari pada iklim organisasi. Iklim organisasi dijadikan variabel penelitian karena peneliti ingin membuktikan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi guru terhadap situasi dan kejadian di pondok pesantren.



# BAB V

## KEPUASAN KERJA

### A. Pengertian

Sebelum masuk kedalam bahasan kepuasan kerja maka terlebih dahulu akan melihat pengertian mengenai kerja, menurut Malayu Hasibuan (2006:41) kepuasan kerja adalah “sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan”. Sedangkan menurut Osborn mengatakan bahwa “kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain.” Osborn D.W, Rothenberg R.A, (1996) Ketika seorang individu bekerja pada suatu organisasi, instansi ataupun perusahaan maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi terhadap tingkat produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan.

Adapun pengertian kepuasan kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut: Keith Davis (1985:96) mengemukakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*” (Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Wexley dan Yuki (1977:98) mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her job*”. ( adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Berdasarkan pendapat diatas, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan

yang berhubungan dengan dirinya sendiri, antara lain, umur, kondisi, kemampuan, dan pendidikan.

Menurut Marihot Tua Efendi (2002:290) kepuasan kerja didefinisikan dengan hingga “sejauh mana individu merasakan secara positif atau negative berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya”. Menurut pendapat Stephen Robbins (2003:91) istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja.

Malayu S.P. Hasibuan (2006:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya.

Veithzal Rivai (2004:475) menyatakan bahwa kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja. Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup. Davis, Keith and W. Newstrom (1999). Kepuasan kerja juga tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik, dan persepsi pemegang kerja pada pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan yang mana pegawai memandang pekerjaannya.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Menurut Herzberg seperti yang dikutip oleh Sur yana Sumantri, (2001:83) ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya.

Kepuasan kerja memiliki indikator konsomen menurut pemikiran Tjiptono (2002) sebagai berikut: (1) Kesesuaian harapan, merupakan tingkat kesesuaian antara kinerja produk yan diharapkan dan dirasakan oleh konseumen, (2) Minat berkunjung kembali, meruapakan kesediaan konsumen untuk berkunjung kembali atau melakukan pembelian ulang terhadap produk terkait., (3) Kesediaan merekomendasikan, merupakan kesediaan konsumen untuk merekomendasikan produk yang telah dirasakan kepada teman atau keluarga. (Tawas et al., 2015). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal.

Kepuasan kerja merupakan persetujuan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang disenanginya. Atau dengan kata lain bekerja atau melakukan sesuatu sesuai dengan keinginan atau kebutuhannya. Locke (1976) mengartikan kepuasan kerja adalah perasaan senang atau keadaan emosional positif yang menyenangkan terhadap pekerjaan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam pekerjaannya. Sementara itu menurut Vitales dalam Dunnet (1983) membedakan hubungan konsep kepuasan kerja dengan konsep moral dan keterlibatan kerja (*job involvement*). Moral dan kepuasan kerja berkaitan dengan keadaan emosional positif yang mungkin dialami oleh pekerja.

Vitales dalam Dunnet (1983) menekankan konsep ini pada dua hal ; (1) moral lebih berorientasi pada masa depan, sedangkan kepuasan lebih beroroientasi ke masa sekarang dan lampau, dan (2) moral sering merupakan suatu referensi kelompok yaitu berdasarkan pada keyakinan bahwa tujuan kelompok dapat dicapai dan selaras dengan tujuan individu, sedangkan kepuasan tergantung pada penilaian yang dibuat oleh individu itu sendiri darisituasi pekerjaannya.

Spector (1986) mengemukakan pengertian kepuasan kerja sebagai berikut : *Job satisfaction is simply how people feel about their job and different aspects of their job. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their job. It is generally assessed, job satisfaction is an attitudinal variable.* Dari pengertian ini dapat kita ambil makna yang dimaksud oleh Spector yaitu bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ini berarti, kepuasan kerja adalah seberapa jauh seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan seperti rekan kerja, gaji, karakteristik pekerjaan, maupun atasan. Smith (1983) kepuasan kerja adalah sebagai reaksi afektif (yaitu *emosional*) terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan karyawan antara hasil atau imbalan aktual yang diterima dengan apa yang diinginkan atau diharapkan karyawan.

Brief (1988) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan internal seseorang yang diekspresikan oleh evaluasi afektif dan/ atau kognitif terhadap pengalaman kerja dengan berbagai tingkat suka maupun tidak suka. Keadaan internal ini adalah kecenderungan yang merupakan predisposisi evaluatif maupun negatif yang bisa ditampilkan dalam tingkah laku nyata. Brief tidak memasukkan komponen tingkah laku dalam definisinya karena tingkah laku dianggap sebagai konsekuensi dari kepuasan kerja. Robbins (1988) secara sederhana mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari berbagai definisi yang sudah diungkapkan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan sebagai hasil pengetahuan dan penilaiannya terhadap pekerjaan, yang akan mengarahkannya pada tingkah laku tertentu. Dalam penelitian ini kepuasan kerja adalah perasaan suka atau tidak suka yang dimiliki dosen terhadap pekerjaannya sebagai dosen, baik secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya.

## **B. Pendekatan dan Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Spector (1997) ada dua pendekatan dalam penelitian kepuasan kerja yaitu pendekatan global dan pendekatan faset. Pendekatan global melihat kepuasan kerja sebagai suatu keseluruhan ataupun sebagai konstalasi sikap terhadap berbagai aspek atau faset dari pekerjaan. Pendekatan global digunakan saat keseluruhan sikap karyawan merupakan minat penelitian, misalnya jika organisasi ingin melihat dampak dari suka atau tidak sukanya seseorang terhadap pekerjaan. Sebaliknya, pendekatan yang merupakan sumber kepuasan maupun ketidakpuasan kerja.

Pendekatan faset ini akan sangat berguna untuk organisasi yang ingin mengidentifikasi sumber-sumber ketidakpuasan dalam diri karyawan sehingga organisasi dapat memperbaikinya. Kadangkadangkang kedua pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja faset biasanya meliputi kepuasan terhadap imbalan, orang-orang lain dalam pekerjaan seperti rekan kerja dan atasan, pekerjaan itu sendiri, serta organisasi. Pendekatan faset akan memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kepuasan kerja dibandingkan kepuasan kerja global, karena karyawan dapat memiliki perasaan yang berbeda terhadap berbagai faset dalam pekerjaan, yang belum tentu dapat diidentifikasi ketika karyawan menilai kepuasan kerjanya secara global. Misalnya seseorang dapat menyukai rekan kerjanya tetapi tidak suka dengan imbalan yang diperoleh, begitu juga sebaliknya.

Spector (1997) lebih lanjut mengatakan bahwa karyawan tidak hanya akan berbeda tingkat kepuasannya antar faset, tetapi faset-faset tersebut juga berkorelasi tidak terlalu tinggi satu sama lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang dapat memiliki perasaan yang sangat berbeda terhadap berbagai faset dalam pekerjaan. Locke (1976) menganalisa berbagai penelitian mengenai struktur dari faset-faset kepuasan kerja dan menyimpulkan empat kelompok besar faset kepuasan, yaitu; imbalan, orang lain, sifat pekerjaan, serta konteks organisasional. Berdasarkan kesimpulan tersebut, Spector (1997) menyatakan bahwa korelasi faset kepuasan yang berada pada struktur yang sama akan lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi faset kepuasan dari struktur yang berbeda. Misalnya kepuasan terhadap tunjangan dan terhadap gaji yang merupakan faset imbalan memiliki

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

korelasi yang lebih kuat satu sama lain dibandingkan dengan kepuasan terhadap komunikasi dan kepuasan terhadap prosedur kerja yang merupakan faset dari konteks organisasional. Tabel 5.1 dibawah ini berisi interkorelasi antar sembilan faset dalam kepuasan kerja.

**Tabel 5.1 : Interkorelasi antar Faset Kepuasan Kerja**

Faset Kepuasan	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gaji								
2. Promosi	.53							
3. Atasan	.19	.25						
4. Tunjangan	.45	.36	.10					
5. Imbalan kerja	.54	.58	.46	.38				
6. Prosedur Kerja	.31	.31	.17	.29	.46			
7. Rekan Kerja	.19	.23	.42	.16	.39	.22		
8. Ciri pekerjaan	.25	.32	.31	.20	.47	.30	.32	
9. Komunikasi	.40	.45	.39	.30	.59	.44	.42	.43

Sumber: diolah dari Spector, P.E (1997) Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes & Consequences

Teori-teori kepuasan kerja pada umumnya berhubungan erat dengan teori-teori motivasi. Koys dan DeCotiis (1991) membagi teori-teori yang menentukan kepuasan kerja, antara lain berdasarkan:

- 1) Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), yakni makin banyak kebutuhan-kebutuhan pekerjaan yang terpenuhi oleh lingkungan pekerjaan maka makin tinggi pula derajat kepuasannya.
- 2) Teori Kesenjangan (*discrepancies*) menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya (harapan, kebutuhan atau nilai) dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya.
- 3) Teori pencapaian nilai (*value attainment*), mirip dengan teori kesenjangan, namun yang menjadi titik sentral adalah nilai yang dianutnya.
- 4) Teori Kesamaan (*equity*), dimana kepuasan dilihat dari perbandingan antara dirinya dengan rekan sekerja.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

- 5) Teori komponen genetik (*Genetic component*), menyatakan bahwa sebahagian kepuasan kerja merupakan fungsi dari genetik.

Locke (1976) menggolongkan teori kepuasan kerja atas teori isi dan teori proses. Teori Isi mencakup teori pemenuhan kebutuhan, teori kesenjangan, teori pencapaian nilai, teori equity, termasuk juga teori hirarki kebutuhan Maslow dan teori Faktor Herzberg yang memusatkan diri pada kebutuhan individu dalam menjelaskan kepuasan kerja, perilaku kerja dan sistem imbalan. Teori proses menyangkut bagaimana perilaku mempunyai kekuatan, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan.

Gunz dan Gunz (1994) membagi teori kepuasan kerja yang berkaitan dengan teori motivasi antara lain:

- 1) Teori Dua Faktor atau Motivator Higiene yang dikemukakan oleh Herzberg, Mausner & Snyderman (1959), memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik (meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang) dan ketidakpuasan berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik (meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan). Berdasarkan temuan empiris, teori ini kurang mendapat dukungan para ahli yang menganggap instrumen penelitian yang digunakan kurang valid.
- 2) Teori Model Aspek Kepuasan (*Satisfaction Facet Model*) oleh Lawler, dimana individu dipuaskan dengan suatu aspek khusus dari pekerjaan mereka misalnya rekan kerja, atasan, upah dan sebagainya, jika jumlah aspek yang mereka alami adalah yang seharusnya mereka peroleh karena telah melaksanakan pekerjaannya sama dengan jumlah yang benar-benar mereka peroleh. Selain itu kalau orang tersebut menerima jumlah yang lebih besar dari pada yang pantas diperoleh mereka pantas merasa bersalah dan jika kurang dari yang pantas diperoleh maka mereka merasa tidak puas. Implikasi teori ini adalah seseorang akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat keadilan atau kepuasan yang diperolehnya. Teori ini sedikit memberi dukungan empiris berdasarkan pendapat para ahli.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

- 3) Teori Nilai (*Value Theory*) oleh Locke, membuat pemilihan antara nilai dan kebutuhan. Orang sering memberi nilai pada hal-hal yang sebetulnya tidak ia butuhkan, namun bisa juga terjadisebaliknya dimana ia membutuhkan hal-hal yang sebenarnya tidak ia hargai. Kebutuhan adalah kondisi kodrati yang diperlukan individu demi kesejahteraan fisiologik maupun psikologisknya. Sedangkan nilai merupakan sesuatu yang diinginkan atau didambakan yang muncul dari proses belajar dan bukan secaraalami. Karena itu kepuasan kerja adalah keadaan emosional akibat anggapan bahwa individu mendapatkan apa yang dinilai tinggi. Teori ini berdasarkan pengalaman penelitian tidak cukup mendapat bukti.
- 4) Teori Proses-Lawan (*Opponnet-Process Theory*) oleh Landy, yang menekankan kepuasan atau ketidakpuasan lebih pada usaha untuk mempertahankan keseimbangan emosional. Seseorang merasa puas sangat ditentukan oleh sejauhmana penghayatan emosionalnya terhadap situasi yang dihadapinya. Bila situasi tersebut memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya maka orang tersebut merasa puas, sebaliknya jika situasi tersebut menimbulkan ketidaksatbilan emosional, maka orang tersebut merasa tidak puas. Pengalaman membuktikan tidak cukup penelitian yang mendukung teori ini.
- 5) Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*) oleh Porter, seperti yang dikemukakan Kinicki, yang mengatakan bahwa kepuasan adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan sesuatu yang sesungguhnya ada sebagai kenyataan (Kinicki, Carson dan Bohlander, 1992). Locke (1976) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya (harapan, kebutuhan, atau nilai) dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkannya telah terpenuhi. Bila yang diperoleh ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas, walaupun terjadi kesenjangan, karena yang terjadi adalah kesenjangan positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang



## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

dirasakan itu dan di bawah standar minimum sehingga menjadi kesenjangan negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Teori mendapat dukungan secara empiris.

- 6) Teori Instrumentalia (*Instrumentality Theory*) dikemukakan oleh Porter dan Lawler (1967) menyatakan bahwa kepuasan tergantung pada kecocokan antara penghargaan yang diharapkan dengan penghargaan yang diterima.

### C. Anteseden Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian yaitu faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut dan yang kedua adalah faktor ekstrinsik, faktor ekstrinsik yaitu faktor yang berasal dari uardiri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, perilaku, locus of control pemenuhan harapan penggajian, dan efektivitas kerja. Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman. Jr. (1984: 312-313) Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan ; (b) supervisi ; (c) organisasi dan manajemen; (d) kesempatan untuk maju; (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif; (f) rekan kerja; dan (g) kondisi pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap terhadap pekerjaan yang dapat bertindak sebagai variabel bebas maupun terikat. Kepuasan kerja merupakan dampak dari berbagai anteseden, baik anteseden pribadi maupun anteseden lingkungan. Berikut ini diuraikan berbagai anteseden kepuasan kerja antara lain:

#### 1. Anteseden Lingkungan

Beberapa anteseden lingkungan terhadap kepuasan kerja adalah :

### 1) Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robbins (1998) karyawan cenderung memilih pekerjaan yang memberikan kesempatan pada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan variasi tugas, kemandirian, dan umpan balik atas pekerjaan yang mereka lakukan. Karakteristik ini membuat pekerjaan secara mental menantang karyawan dan menimbulkan kepuasan kerja. Spector (1997) juga menyatakan bahwa adanya kebebasan bagi karyawan untuk membuat keputusan sendiri atas pekerjaannya serta adanya kesempatan untuk memberikan masukan terhadap kebijakan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### 2) Variabel Peran

Peran merupakan pola tingkah laku yang dituntut organisasi terhadap karyawan. Ada dua variabel peran yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu ambiguitas peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi ambiguitas peran dan semakin tinggi konflik peran maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

### 3) Tingkat Jabatan

Robie dkk (1998) menemukan bahwa tingkat jabatan (mulai dari sangat sederhana sampai sangat kompleks) berkorelasi dengan kepuasankerja dalam berbagai faset kepuasan kerja (pekerjaan, gaji, promosi, atasan, dan rekan kerja). Selain itu ditemukan adanya korelasi sebesar 0,26 antara tingkat jabatan dan kepuasan kerja. Ini berarti, peningkatan dalam jabatan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan .

### 4) Rekan Kerja dan Atasan

Robbins (1998) menyatakan bahwa individu memperoleh banyak hal dari pekerjaannya lebih dari sekedar uang atau prestasi yang terlihat. Bagi banyak karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang akrab dan suportif akan mengarah pada peningkatan kepuasan kerja. Di sisi lain, atasan yang akrab, mau

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

mendengarkan pendapat karyawan, memberikan penghargaan atas pekerjaan yang baik, bersedia memahami masalah bawahan, serta memperlihatkan minat personal juga akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

### 5) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, sertamemiliki peralatan dan perlengkapan yang adekuat merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

## 2. Anteseden Pribadi

Selain anteseden lingkungan, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh anteseden pribadi, yang antara lain adalah:

### 1) Kepribadian

Spector (1997) menyatakan bahwa faktor kepribadian yang banyak diteliti adalah afeksi negatif (*negative affectivity*) dan pusat kontrol (*locus of control*). Karyawan yang memiliki afeksi negatif, yaitu kecendrungan untuk mengalami smosi negatif seperti cemas atau depresi, akan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Sementara itu, semakin internal pusat kontrol karyawan, yaitu keyakinan seseorang bahwa ia dapat mengontrol lingkungan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tersebut.

### 2) Jenis Kelamin

Ada beberapa hasil penelitian yang tidak konsisten mengenaipengaruh jenis kelamin terhadap kepuasan kerja. Penelitian Witt dan Wye dalam Klecker dan Loadman (1999) menemukan bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara karyawan pria dan wanita. Namun Cheung dan Scherling (1999) yang melakukan penelitian pada karyawan di perusahaan-perusahaan Taiwan menemukan bahwa karyawan pria memiliki kepuasan kerja yang secara bermakna lebih tinggi daripada karyawan wanita. hal ini antara lain disebabkan oleh adanya kebijakan pemerintah yang tidak menguntungkan bagi karyawan wanita dimana karyawan wanita pada umumnya mendapat imbalan yang lebih rendah daripadakaryawan pria.

### 3) Usia

Banyak penelitian yang menemukan bahwa karyawan yang berusia lebih tua memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang lebih muda. Spector (1996) menyatakan bahwa kemungkinan hal ini dikarenakan karyawan yang lebih tua memiliki keuntungan yang lebih banyak dari segi kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diterima dan juga memperoleh gaji yang lebih tinggi.

Anteseden terakhir yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesesuaian kepribadian dengan lingkungan pekerjaan (*person-job fit* atau *person-environmental fit*). Pendekatan kesesuaian pribadi dengan lingkungan pekerjaan menyatakan bahwa kepuasan kerja akan muncul jika ada paduan yang tepat antara pribadi dan pekerjaan. Karyawan yang merasa tidak cocok dengan lingkungan pekerjaannya akan merasa bahwa nilai, kemampuan, dan komitmen yang dituntut organisasi terhadap dirinya adalah kongruen dengan apa yang ada dalam dirinya, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diringkas bahwa anteseden-anteseden kepuasan kerja terdiri dari anteseden lingkungan, anteseden pribadi, serta kesesuaian antara pribadi dan lingkungan. Anteseden lingkungan terdiri dari karakteristik pekerjaan, variabel peran, tingkat jabatan, rekan kerja dan atasan, serta lingkungan kerja. Anteseden pribadi terdiri dari kepribadian, jenis kelamin, dan usia. Jika ditelaah lebih jauh, anteseden-anteseden tersebut kurang lebih sama dengan anteseden-anteseden yang mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi karena baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi merupakan bentuk sikap karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan, sedangkan komitmen organisasi adalah sikap karyawan terhadap organisasi dan dirinya sebagai anggota organisasi.

Selain itu, menurut Job Descriptive Index (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja ialah:

#### 1. Bekerja pada tempat yang tepat

Bekerja ditempat yang tepat mendukung perkembangan diri ilustrasi orang bekerja. Salah satu tujuan

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

utama dalam bekerja mungkin untuk menerima pendapatan sehingga mampu menghidupi diri sendiri bahkan keluarga. Namun lebih dari itu, kamu harus menambah nilai yang dimiliki dengan mengembangkan kemampuan diri.

### 2. Pembayaran yang sesuai.

Menurut UU No. 23 Tahun 1999 pembayaran yang sesuai dikaitkan dengan pemindahan sejumlah dana dari satu pihak ke pihak yang lainnya. Adapun komponen pembayaran yang dimaksud yaitu : a) sistem transfer dana yaitu sistem yang memungkinkan terjadinya proses pemindahan dana dari satu bank ke bank yang lain ataupun sesama bank, b) alat pembayaran, alat yang terdiri dari alat pembayaran tunai dan non tunai (kartu kredit, kartu debit, dsb), c) saluran pembayaran, saluran yang mencakup mobile banking, teller input, mesin atm, phone banking, internet banking, hingga elektronik data capturing (EDC). d) regulator, pihak yang memiliki wewenang untuk mengatur aturan main, kebijakan dan ketentuan yang sifatnya mengikat bagi seluruh komponen yang terlibat dalam payment system. e) penyelenggara. Lembaga yang bertugas untuk memastikan bahwa seluruh transaksi diselesaikan sampai akhir, f) Lembaga yang berwenang. Lembaga yang memproses payment system yang adalah Bank Indonesia.

### 3. organisasi dan manajemen

Organisasi akan berjalan baik, jika manajemen tepat sering sekali orang menyebutnya dengan manajemen organisasi. Menurut Dian Ari Nugroho dalam buku Pengantar Manajemen untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba (2017) manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap sumber daya yang dimiliki perusahaan.

### 4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat

### 5. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat

Menurut Hasibuan (2003) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor:

#### 1. Balas jasa yang layak dan adil

Balas jasa atau upah merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam pekerjaan. Di dalam psikologis

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

upah dapat menciptakan kepuasan bagi pekerja. Bahkan di Undang-undang No.13 Tahun 2003 dan Pengupahan Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2015 menyatakan bahwa Pemerinta melihat upah, disatu pihak untuk tetap menjamin terpenuhinya kehidupan yang lauk bagi pekerja/buru dan keluarganya, meningkatkan produktivitas pekerj dan meningkatkan daya beli masyarakat.

### 2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian,

Di dalam penempatan yang sesuai dengan keahlian harus dipahami *The right man on the right place* adalah orang yang tepat pada tempatnya dan menduduki jabatan sesuai kemampuannya. Begitu juga harus menjadi perhatian persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, ketrampilan dan keahlian dengan jelas dan tingkat pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

### 3. Berat-ringannya pekerjaan

Berat ringannya pekerjaan seseorang ditentukan oleh lamanya waktu melakukan pekerjaan dan jenis pekerjaan itu sendiri. Semakin berat beban keja, sebaiknya semakin pendek waktu kerjanya agar terhindar dari kelelahan dan gangguan fisiologis yang berarti atau sebaliknya. Untuk mengatasi hal itu agar tidak terbebani pekerjaan dapat dimaknai berikut :  
a) selalu bersyukur terhadap apapun pekerjaan, b)Memiliki mental karyawan yang kuat.

### 4. Suasana dan lingkungan pekerjaan,

Menurut survey lingkungan pekerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan aktivitas karyawan di dalam kantor. Hal itu dapat dilihat dari budaya perusahaan, lingkungan fisik, hingga fasilitas pendidikan seperti asuransi kesehatan, parker dan sebagainya.

### 5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan,

Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan yaitu meja, kuris laptos yang terhubung WiFi, alat tulis, printer, telepon Cordless Wireless Digital, mesin penghancur kerjtas, Finger print.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya,
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Menurut Robbins (1999) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan itu. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.

2. Imbalan yang wajar.

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

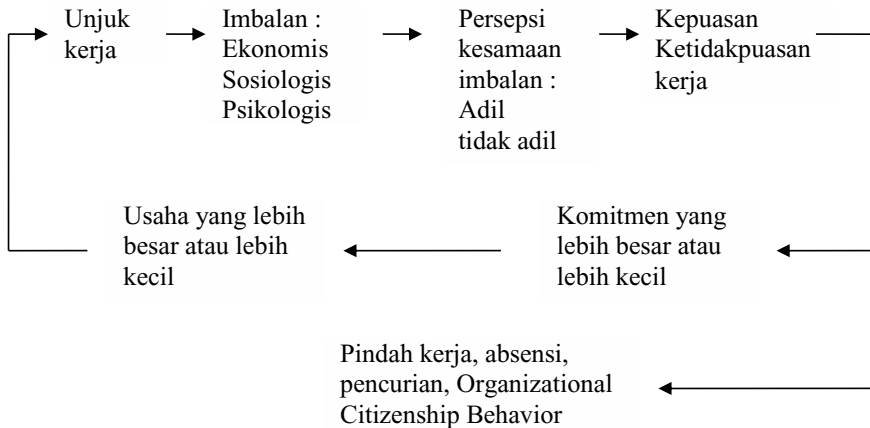
4. Rekan kerja yang suportif.

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud, bagi sebagian karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

**D. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Telah dikemukakan bahwa kepuasan kerja dapat bertindak sebagai variabel terikat maupun variabel bebas. Sebagai variabel bebas, kepuasan kerja memiliki berbagai konsekuensi yang antara lain adalah unjuk kerja; tingkah laku menarik diri dalam bentuk absensi, terlambat masuk kerja ataupun pindah kerja; tingkah laku menolong orang lain maupun organisasi; serta tingkah laku yang bersifat menyakiti organisasi seperti melakukan tindakan agresif terhadap rekan kerja atau pencurian. Selain itu, kepuasan kerja juga mempengaruhi kesehatan, kesejahteraan, serta kepuasan hidup karyawan. Dikemukakan di atas bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula kepuasan karyawan terhadap hidupnya.

Berikut adalah suatu siklus mengenai hubungan antara unjuk kerja-kepuasan-usaha menurut Newstorm dan Davis (1993) yang secara ringkas menjelaskan konsekuensi dari kepuasan kerja terhadap tingkah laku organisasional lain seperti dikemukakan di atas.



**Gambar 5. 1: The Performance-Satisfaction-Effort Loop**

Dari gambar di atas terlihat bahwa kepuasan kerja didasarkan pada persepsi terhadap imbalan yang diperoleh atas unjuk kerja karyawan. Tingkat kepuasan ini akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan pada organisasi maupun pada pekerjaannya serta berbagai tingkah laku organisasional lainnya. Sementara itu, besarnya komitmen akan berakibat pada besarnya usaha yang akan dijalankan karyawan yang akan ditampilkan dalam unjuk kerjanya. Demikian



## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

seterusnya siklus berjalan. Gambar diatas memang tidak secara langsung menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Namun, siklus tersebut dapat dijadikan dasar untuk membuktikan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Beberapa penelitian mencoba melihat besarnya hubungan dan sumbangan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian Gunz dan Gunz (1994) menemukan adanya korelasi yang positif besar ( $r = 0,737$ ) antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Knoop (1995) yang melakukan penelitian pada perawat rumah sakit menemukan korelasi yang cukup tinggi antara komitmen dengan kepuasan kerja global ( $r = 0,64$ ,  $p < 0,001$ ) dengan kepuasan terhadap pekerjaan ( $r = 0,58$ ,  $p < 0,001$ ) dengan kepuasan terhadap gaji ( $r = 0,22$ ,  $p < 0,01$ ), kepuasan terhadap promosi ( $r = 0,54$ ,  $p < 0,001$ ) dan dengan kepuasan terhadap rekan kerja ( $r = 0,30$ ,  $p < 0,001$ ).

Sementara itu, jika dilakukan analisis regresi terhadap faset-faset kepuasan tersebut terlihat bahwa kepuasan terhadap pekerjaan memberikan sumbangan terbesar yaitu 33 % terhadap komitmen organisasi, diikuti oleh kepuasan terhadap atasan sebesar 13 % dan kepuasan terhadap promosi sebesar 4%. Dengan demikian ketiga faset tersebut memberikan sumbangan sebesar 50% terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian penelitian Knoop menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan sumbangan yang bermakna terhadap komitmen organisasi.

Penelitian Young, Worchel, dan Woehr (1998) pada karyawan yang bekerja pada bidang pelayanan publik juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang bermakna ( $\beta = 0,328$ ,  $t = 3,82$ ,  $p < 0,001$ ) dengan komitmen organisasi. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara bermakna memiliki korelasi yang tinggi dengan komitmen karyawan pada organisasi.

Bagi guru yang bekerja di pondok pesantren, kepuasan kerja merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh pimpinan karena kepuasan pegawai akan mempengaruhi komitmennya pada pondok, serta mempertahankan guru yang berkualitas, pondok pesantren perlu meningkatkan kepuasannya. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya dengan gaji dan imbalan non-finansial yang

diterimanya, dengan kesempatan promosi yang tersedia baginya, dengan rekan kerjanya, dengan pimpinannya, dengan komunikasi yang terjadi dalam pondok, dan dengan kondisi lingkungan kerjanya akan memiliki komitmen yang lebih tinggi pada pondok dibandingkan dengan pegawai yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Pada penelitian ini, akan dibuktikan bahwa kepuasan kerja guru sebagai salah satu faktor lingkungan akan memberikan pengaruh yang positif dan bermakna terhadap komitmen guru pada pondok pesantren.

### **E. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Menurut Spector (1997) kepuasan kerja pada umumnya diukur melalui wawancara atau pengisian kuesioner. Namun, kuesioner lebih sering digunakan karena wawancara membutuhkan lebih banyak biaya dan waktu. Kuesioner pengukuran kepuasan kerja pertama adalah *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, yang disusun Weiss dkk pada tahun 1967. MSQ ini mengukur 20 faset kepuasan kerja dan merupakan pengukuran yang populer. Pengukuran lain adalah *Job Descriptive Index (JDI)* yang dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (1969). Ada lima faset dalam JDI, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, imbalan, promosi, atasan, dan rekan kerja. Hackman dan Oldham (1975) menyusun *Job Diagnostic Survey (JDS)* yang melihat dampak dari karakteristik pekerjaan terhadap karyawan. Dengan JDS akan diperoleh kepuasan global maupun kepuasan faset-faset yang terdiri dari faset perkembangan, gaji, keamanan, sosial, dan atasan.

Spector (1997) menyusun *The Job Satisfaction Survey (JSS)* untuk mengukur kepuasan kerja. Skala ini terdiri dari sembilan faset kepuasan kerja, yaitu faset gaji, promosi, atasan, tunjangan, imbalan non finansial, kondisi kerja, rekan kerja, pekerjaan, dan komunikasi. Setiap faset kepuasan kerja diwakili oleh empat pernyataan positif dan negatif, sehingga skala JSS ini terdiri dari 36 pernyataan. Pada penelitian ini akan digunakan skala JSS dengan menterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia.

# BAB VIII

## P E N U T U P

### A. Simpulan

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan dapat ditarik disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung conscientiousness terhadap kepuasan kerja guru sebesar 6,6 %.
2. Pengaruh langsung agreeableness terhadap kepuasan kerja sebesar 9,8 %.
3. Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 3,2 %
4. Pengaruh langsung conscientiousness terhadap komitmen guru sebesar 4,1 %.
5. Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap komitmen guru sebesar 5,3 %.
6. Pengaruh tidak langsung conscientiousness melalui kepuasan kerja terhadap komitmen guru sebesar 2,1 %.
7. Pengaruh tidak langsung agreeableness melalui kepuasan kerja terhadap komitmen guru sebesar 2,2 %.
8. Pengaruh tidak langsung iklim organisasi melalui kepuasan kerja terhadap komitmen guru sebesar 2,5 %.
9. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen guru sebesar 8,1 %.
10. Pengaruh total yang diberikan conscientiousness, agreeableness, iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen guru pondok pesantren di Kabupaten Tapanuli Selatan sebesar 57,5 % sedangkan sisanya yakni 42,5 % berasal dari pengaruh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi Pengaruh Langsung Conscientiousness Terhadap Kepuasan Kerja.**

Bertolak dari hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung Conscientiousness terhadap kepuasan kerja sebesar 0,061. Jadi, Conscientiousness berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 6,1% perubahan-perubahan kepuasan kerja dapat ditentukan oleh conscientiousness. Meskipun besaran pengaruh ini relatif kecil, namun temuan ini semakin mempertegas bahwa pimpinan Pondok Pesantren (direktur dan Kepala sekolah) hendaknya memperhatikan aspek ini untuk masa yang akan datang dengan melaksanakan:

- a) Menyusun program peningkatan guru, meliputi: (1) persiapan program kerja wakil kepala sekolah dan perangkat pembelajaran guru, (2) Rapat pembinaan wakil kepala sekolah, guru dan staf, (3) Jadwal pembinaan kepribadian guru, dan (4) Pemberdayaan dan Kesejahteran guru.
- b) Langkah-langkah pimpinan dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru meliputi: 1) peningkatan kinerja guru dengan pendekatan langsung (direktif), (2) peningkatan kinerja guru dengan pendekatan tidak langsung (non-direktif); (3) peningkatan kinerja guru dengan pendekatan kolaboratif, dan (4) teknik peningkatan kompetensi kepribadian guru dengan supervisi pendidikan.
- c) Mengelola sumber-sumber daya untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru meliputi: (1) kepala sekolah mengelola sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru, dan (2) strategi kepala sekolah memberdayakan tenaga keahlian dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

### **2. Implikasi Pengaruh Langsung Agreeableness Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Pengaruh langsung Agreeableness terhadap kepuasan kerja sebesar 0,097. Jadi, perilaku kepemimpinan berpengaruh

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

langsung positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 9,7% perubahan-perubahan kepuasan kerja dapat ditentukan oleh Agreeableness.

Meskipun besaran pengaruh ini relatif kecil, namun temuan ini semakin mempertegas bahwa pimpinan Pondok Pesantren (direktur dan Kepala sekolah) hendaknya memperhatikan aspek ini untuk masa yang akan datang dengan melaksanakan:

- a) Menyusun program peningkatan guru, meliputi: (1) persiapan program kerja wakil kepala sekolah dan perangkat pembelajaran guru, (2) rapat pembinaan wakil kepala sekolah, guru dan staf, (3) jadwal pembinaan kepribadian guru, dan (4) pemberdayaan dan kesejahteraan guru.
- b) Langkah-langkah pimpinan dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru meliputi: 1) peningkatan kinerja guru dengan pendekatan langsung (direktif), (2) peningkatan kinerja guru dengan pendekatan tidak langsung (non-direktif); (3) peningkatan kinerja guru dengan pendekatan kolaboratif, dan (4) teknik peningkatan kompetensi kepribadian guru dengan supervisi pendidikan.
- c) Mengelola sumber-sumber daya untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru meliputi: 1) Kepala sekolah mengelola sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru, dan 2) Strategi kepala sekolah memberdayakan tenaga keahlian dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

### **3. Implikasi Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh langsung Iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,032. Dengan demikian, Iklim organisasi secara langsung menentukan kepuasan kerja sebesar 3,2 %. Meskipun besaran pengaruh ini relatif kecil, namun temuan ini semakin mempertegas bahwa pimpinan Pondok Pesantren (Direktur dan Kepala sekolah) hendaknya memperhatikan aspek ini untuk masa yang akan datang.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Iklim dan budaya pondok pesantren yang kondusif sangat penting baik bagi siswa, guru, orang tua maupun masyarakat. Dengan adanya iklim dan budaya sekolah yang baik, siswa akan merasa senang dan bersikap positif terhadap pondok pesantrennya sehingga turut mempengaruhi prestasi belajarnya. Iklim dan budaya yang kondusif juga akan berdampak positif pada guru yang merasa dihargai, serta orang tua siswa dan masyarakat akan ikut merasa diterima dan dilibatkan dalam proses pendidikan.

Selain itu, iklim budaya sekolah yang kondusif dapat mendorong setiap warga pondok pesantren untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik, yang mengarah pada peningkatan prestasi belajar siswa, baik secara akademik maupun non-akademik. Iklim dan budaya pondok pesantren yang kondusif juga turut membentuk karakter siswa menjadi pribadi yang baik.

Indikator utama iklim dan budaya sekolah yang kondusif adalah terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman dan tertib sehingga kegiatan pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Untuk itu perlu diciptakan norma dan kebiasaan yang positif, relasi dan kerja sama yang harmonis, dan saling menghargai dan menghormati satu sama lain. Beberapa hal yang dapat dilakukan agar menciptakan iklim dan budaya pondok pesantren yang kondusif, antara lain:

- a) Visi-misi dan tujuan pondok pesantren dirumuskan dengan baik dan disosialisasikan dengan jelas kepada seluruh warga pondok pesantren. Rumusan visi-misi dan tujuan pondok pesantren tidak hanya dipajang di ruang tertentu saja, namun perlu disosialisasikan kepada seluruh warga pondok pesantren termasuk orang tua maupun masyarakat. Menguraikan tentang aplikasi praktis dari visi-misi dan tujuan ini menjadi hal yang penting untuk dijelaskan sehingga tidak dalam bentuk kalimat formulatif yang tidak mudah dicerna.
- b) Program kerja dan deskripsi tugas dari pondok pesantren yang ditujukan kepada kepala sekolah, para guru, dan

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

pegawai dengan beberapa tugas khusus tertentu perlu dirumuskan dengan baik dan disosialisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi. Selain itu tujuan pembelajaran akademik harus dirumuskan dengan baik dan dapat diukur.

- c) Menciptakan lingkungan pondok pesantren yang bersih, nyaman, rapi. Perlu dibiasakan semangat *a sense of belonging* (rasa memiliki), sehingga semua fasilitas sekolah dijaga dengan baik. Penataan lingkungan perlu diperhatikan sehingga memberi rasa nyaman bagi seluruh warga pondok pesantren, juga menciptakan kesan asri dan sejuk yang dapat mendukung suasana belajar.
- d) Kepala sekolah dan guru selalu memberi motivasi baik secara langsung (lisan), maupun secara tidak langsung (tulisan, dll). Pesan-pesan atau motivasi secara tidak langsung bisa melalui pemasangan poster-poster afirmasi di beberapa tempat strategis dalam lingkungan pondok pesantren maupun di dalam kelas.
- e) Menciptakan kondisi kelas yang menyenangkan sehingga dapat mendorong siswa semangat dalam belajar. Guru diharapkan dapat menggunakan metode-metode pembelajaran yang menarik, kreatif dan dapat memberikan semangat belajar kepada siswa. Para guru tidak hanya mengajarkan materi (teori), tetapi juga tidak mengabaikan pendidikan karakter.
- f) Kepala sekolah dan guru perlu memiliki semangat pengabdian dan pelayanan. Kerja sama yang baik dan membangun relasi kekeluargaan dan kebersamaan antara kepala sekolah dan guru dan antar sesama guru dan karyawan, mutlak diperlukan untuk menciptakan budaya dan iklim pondok pesantren yang kondusif. Kepala sekolah dan guru perlu berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari.
- g) Semangat kekeluargaan dan kebersamaan juga perlu diusakan antara sekolah dengan para siswa dan juga kepada orang tua. Perlu ada kerja sama yang baik antara pihak sekolah dengan

orang tua serta masyarakat. Terus berupaya membangun kesadaran bahwa keberhasilan pendidikan anak adalah tanggung jawab bersama dari semua pihak.

#### **4. Implikasi Pengaruh Langsung Conscientiousness Terhadap Komitmen Guru**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung Conscientiousness terhadap komitmen sebesar 0,041. Jadi, Conscientiousness berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja, yang mana 4,1 % perubahan-perubahan Conscientiousness dapat ditentukan oleh komitmen guru.

Untuk itu, upaya yang dapat meningkatkan trait kepribadian (*Conscientiousness*) ini sehingga diharapkan akan berdampak pada komitmen guru dapat dilakukan dengan berbagai cara oleh pimpinan pondok pesantren, diantaranya:

a) Komunikasikan tujuan dan strategi yang jelas.

Komunikasi merupakan sebuah seni untuk menyampaikan informasi dari satu orang kepada orang lainnya sehingga dapat mengerti tujuan yang dimaksudkan. Sebab di dalam sebuah organisasi atau pondok pesantren, pengembangan strategi seringkali hanya diketahui oleh para petinggi sehingga membuat warga pondok pesantren termasuk didalam guru tidak dapat menyadari tujuan sebenarnya yang hendak diraih oleh organisasi atau pondok pesantren. Jadi, agar tim dapat membangun rasa kepemilikan dan komitmen maka semua pihak di dalam organisasi atau pondok pesantren juga berhak tahu apa yang hendak mereka capai serta apa tujuannya melakukan strategi tersebut. Dengan cara itulah para guru dapat mengerti sehingga dapat membangun komitmen dalam bekerja.

b) Menghargai setiap capaian.

Salah satu teknik negosiasi di kalangan anggota organisasi seperti pondok pesantren ini yang dinilai cukup efektif untuk membangun komitmen bersama di dalam tim adalah dengan menghargai setiap capaian yang telah mereka



## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

usahakan. Menghargai capaian mereka ini dapat berupa pemberian *reward* ataupun memuji setiap capaian kecil yang sudah diraih dalam rangka selangkah mendekati tujuan yang sudah ditentukan bersama. Hal inilah yang membuat adanya apresiasi dan pengakuan terhadap apa yang sudah mereka kerjakan akan memberikan dampak psikologis untuk memotivasi staff dalam meningkatkan kinerja mereka. Adanya penghargaan atas capaian yang sudah mereka lakukan dapat menjadi strategi negosiasi yang kreatif (*Creative Negotiation Technique*) untuk meningkatkan persaingan sehat di dalam internal pondok pesantren agar tujuan besar dapat mudah untuk diraih.

### c) Hilangkan Stigma Takut akan Kegagalan.

Salah satu cara efektif lainnya untuk membangun komitmen tim di dalam sebuah organisasi adalah menghilangkan stigma takut akan kegagalan. Sebab, rasa takut akan gagal dapat menyebabkan para anggota tim di dalamnya menjadi kurang percaya diri dengan pekerjaan yang sedang dilakukan sehingga dedikasi terhadap tugas yang diberikan malah tidak dapat memberikan performa yang maksimal. Oleh sebab itu, dalam rangka meningkatkan komitmen guru dalam bekerja adalah menghilangkan rasa takut gagal dalam tim dengan menawarkan kesempatan untuk dapat memperbaiki kesalahan sebagai ladang untuk belajar dan berkembang.

### d) Mendukung setiap kreativitas yang dimiliki guru.

Komitmen diri dalam sebuah organisasi semisalnya pondok pesantren akan sangat terasa saat seseorang selalu diberikan kesempatan untuk mengembangkan kreativitas yang dimiliki saat bekerja. Hal ini tentu akan sangat membantu mereka untuk dapat lebih menikmati pekerjaan dan menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaan maupun organisasi yang mereka kerjakan. Sebab, ketika komitmen organisasi di dalam diri setiap guru sudah dapat ditingkatkan, maka tentu akan menghasilkan pekerjaan yang lebih menarik untuk mencapai tujuan bersama.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Keempat cara membangun guru melalui aspek kepribadiannya, semua cara ini dapat diterapkan dan diusahakan untuk mewujudkan anggota organisasi atau guru yang lebih berkomitmen dengan segala pekerjaan yang mereka lakukan agar dapat mencapai tujuan bersama milik pondok pesantren.

### 5. Implikasi Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Guru

Pengaruh langsung Iklim organisasi terhadap komitmen guru sebesar 0,053. Dengan demikian, Iklim organisasi secara langsung menentukan komitmen sebesar 5,3%. Temuan ini setidaknya semakin mempertegas pandangan bahwa untuk meningkatkan komitmen guru salah satunya dipengaruhi oleh iklim organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah iklim organisasi, maka semakin rendah pula komitmen guru, demikian pula sebaliknya. Untuk hal ini, pimpinan pondok pesantren untuk lebih memperhatikan iklim organisasi dimana kesesuaian tugas yang diberikan harus disesuaikan dengan tingkat dan latar belakang pendidikan para guru, kemudian tanggung jawab perlu ditingkatkan sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan, serta perlunya penghargaan yang diberikan kepada guru harus ditingkatkan dengan penyelesaian tugas yang baik sehingga guru akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, hal tersebut dapat terwujud jika adanya dukungan dari atasan maupun rekan kerja yang dapat menimbulkan rasa memiliki dalam organisasi tempatnya bekerja yang secara otomatis dapat meningkatkan komitmen organisasi dalam diri individu guru.

Untuk membentuk komitmen guru terhadap organisasi juga dapat dilakukan dengan cara menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi dengan menciptakan perasaan bahwa organisasi ini adalah milik setiap guru yang ada di dalamnya, menciptakan semangat dalam bekerja melalui penciptaan motivasi pemimpin terhadap guru, dan keyakinan dalam manajemen ini dapat dilakukan ketika organisasi atau pondok

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

pesantren mampu menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan.

Ringkasnya, tidak dapat dipungkiri salah satu manfaat dari komitmen yang dimiliki guru bagi organisasi adalah dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya komitmen yang tinggi, seorang guru akan mencintai pekerjaannya dan mampu bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab.

Berbeda dengan guru yang memiliki komitmen rendah terhadap organisasinya. Komitmen yang tinggi akan memacu guru bekerja sebaik mungkin sehingga produktivitas dapat meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai. Maka dari itu komitmen yang tinggi sangat penting bagi suatu organisasi atau pondok pesantren untuk pencapaian tujuan yang sesuai dengan yang diharapkan.

### **6. Implikasi Pengaruh Tidak Langsung Conscientiousness Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Guru.**

Pengaruh tidak langsung conscientiousness melalui kepuasan kerja terhadap komitmen guru dengan koefisien jalur sebesar 0,021. Jadi, Conscientiousness berpengaruh tidak langsung positif melalui kepuasan kerja sebesar 2,1 % terhadap komitmen guru.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa upaya yang dapat meningkatkan trait kepribadian (*Conscientiousness*) ini sehingga diharapkan akan berdampak pada komitmen guru dapat dilakukan dengan berbagai cara oleh pimpinan pondok pesantren diantaranya:

Komunikasikan Tujuan dan Strategi yang jelas untuk warga pondok pesantren; Komunikasi merupakan sebuah seni untuk menyampaikan informasi dari satu orang kepada orang lainnya sehingga dapat mengerti tujuan yang dimaksudkan. Sebab di dalam sebuah organisasi atau pondok pesantren, pengembangan strategi seringkali hanya diketahui oleh para petinggi sehingga membuat warga pondok pesantren termasuk

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

didalam guru tidak dapat menyadari tujuan sebenarnya yang hendak diraih oleh organisasi atau pondok pesantren.

Menghargai setiap capaian dari warga pondok pesantren. Salah satu teknik negosiasi di kalangan anggota organisasi seperti pondok pesantren ini yang dinilai cukup efektif untuk membangun komitmen bersama di dalam tim adalah dengan menghargai setiap capaian yang telah mereka usahakan. Menghargai capaian mereka ini dapat berupa pemberian *reward* ataupun memuji setiap capaian kecil yang sudah diraih dalam rangka selangkah mendekati tujuan yang sudah ditentukan bersama. Hal inilah yang membuat adanya apresiasi dan pengakuan terhadap apa yang sudah mereka kerjakan akan memberikan dampak psikologis untuk memotivasi staff dalam meningkatkan kinerja mereka.

Hilangkan Stigma Takut akan Kegagalan. Salah satu cara efektif lainnya untuk membangun komitmen tim di dalam sebuah organisasi adalah menghilangkan stigma takut akan kegagalan. Sebab, rasa takut akan gagal dat menyebabkan para anggota tim di dalamnya menjadi kurang percaya diri dengan pekerjaan yang sedang dilakukan sehingga dedikasi terhadap tugas yang diberikan malah tidak dapat memberikan performa yang maksimal. Oleh sebab itu, dalam rangka meningkatkan komitmen guru dalam bekerja adalah menghilangkan rasa takut gagal dalam tim dengan menawarkan kesempatan untuk dapat memperbaiki kesalahan sebagai ladang untuk belajar dan berkembang.

Mendukung setiap kreativitas yang dimiliki guru. Komitmen diri dalam sebuah organisasi semisalnya pondok pesantren akan sangat terasa saat seseorang selalu diberikan kesempatan untuk mengembangkan kreativitas yang dimiliki saat bekerja. Hal ini tentu akan sangat membantu mereka untuk dapat lebih menikmati pekerjaan dan menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaan maupun organisasi yang mereka kerjakan. Sebab, ketika komitmen organisasi di dalam diri setiap guru sudah dapat ditingkatkan, maka tentu akan menghasilkan pekerjaan yang lebih menarik untuk mencapai tujuan bersama.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Semua cara ini dapat diterapkan dan diusahakan untuk mewujudkan komitmen para guru dengan terlebih dahulu memenuhi kepuasan kerjanya. Jika guru merasa puas dengan pekerjaannya maka akan memberikan sikap atau dampak yang positif terhadap pekerjaannya. Salah satu sikap positif yang ditunjukkan guru sebagai dampak dari kepuasan kerjanya adalah peningkatan kinerja, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi atau pondok pesantren. Sebaliknya, jika tidak tercapainya kepuasan kerja dikalangan para guru, maka akan memberi dampak menurunnya produktivitas. Hingga yang lebih buruk, yaitu menimbulkan kerugian. Dampak kedua adalah keluarnya guru. Biasanya, guru yang tidak puas, tidak akan berpikir dua kali untuk meninggalkan organisasinya.

### 7. Implikasi Pengaruh Tidak Langsung Agreeableness Melalui Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) Terhadap Komitmen Guru.

Pengaruh tidak langsung agreeableness melalui kepuasan kerja terhadap komitmen guru dengan koefisien jalur sebesar 0,022. Jadi, agreeableness berpengaruh tidak langsung positif melalui kepuasan kerja sebesar 2,2 % terhadap komitmen guru. Kepribadian *agreeableness* sebagai kepribadian yang mencakup sifat-sifat seperti altruisme, kepercayaan, kesopanan, dan kerendahan hati. Individu dengan tingkat *agreeableness* yang tinggi akan memiliki sifat baik hati, pemaaf, mudah bersimpati, lembut, serta menyukai keharmonisan. Sedangkan individu dengan tingkat *agreeableness* yang rendah memiliki kecenderungan untuk bersifat sinis, kasar, mudah curiga, tidak kooperatif, kejam, mudah tersinggung, serta manipulatif.

Guru dengan Kepribadian *agreeableness* tinggi akan memiliki kemampuan untuk membangun hubungan *interpersonal* dengan rekan kerja maupun pimpinan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen kerjanya. Untuk itu, beberapa upaya yang dapat dan mungkin dilakukan para pimpinan pondok pesantren agar Kepribadian *agreeableness* guru ini meningkat adalah dengan cara

memberikan perhatian lebih terhadap kepribadian guru. Dengan memperhatikan kepribadian dalam proses rekrutmen, maka tingkat *turnover* dan keterlamabatan guru dapat ditekan karena dengan menemukan kepribadian yang tepat dapat memudahkan dalam mencapai kepuasan kerja para guru dan akan merujuk pada meningkatnya komitmen kerja guru sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

### **8. Implikasi Pengaruh Tidak Langsung Iklim Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Guru.**

Pengaruh tidak langsung iklim organisasi melalui kepuasan kerjaterhadap komitmen guru dengan koefisien jalur sebesar 0,025. Jadi, iklim organisasi berpengaruh tidak langsung positif melalui kepuasan kerja sebesar 2,5 % terhadap komitmen guru. Temuan ini setidaknya semakin mempertegas pandangan bahwa untuk meningkatkan komitmen guru salah satunya dipengaruhi oleh iklim organisasi melalui kepuasan kerja.

Semakin rendah iklim organisasi, maka semakin rendah pula komitmen guru, demikian pula sebaliknya. Untuk hal ini, pimpinan pondok pesantren untuk lebih memperhatikan iklim organisasi di mana kesesuaian tugas yang diberikan harus disesuaikan dengan tingkat dan latar belakang pendidikan para guru, kemudian tanggung jawab perlu ditingkatkan sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan, serta perlunya penghargaan yang diberikan kepada guru harus ditingkatkan dengan penyelesaian tugas yang baik sehingga guru akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, hal tersebut dapat terwujud jika adanya dukungan dari atasan maupun rekan kerja yang dapat menimbulkan rasa memiliki dalam organisasi tempatnya bekerja yang secara otomatis dapat meningkatkan komitmen organisasi dalam diri individu guru.

Untuk membentuk komitmen guru terhadap organisasi juga dapat dilakukan dengan cara menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi dengan menciptakan perasaan bahwa organisasi ini adalah milik setiap guru yang ada di dalamnya, menciptakan semangat dalam bekerja melalui penciptaan

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

motivasi pemimpin terhadap guru, dan keyakinan dalam manajemen ini dapat dilakukan ketika organisasi atau pondok pesantren mampu menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan.

Penciptaan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan komitmen kerja hanya akan berjalan sebagaimana mestinya manakala kepuasan kerja guru juga turut diperhatikan. Kepuasan kerja sebagai sebuah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Jika guru merasa puas dengan pekerjaannya maka akan memberikan sikap atau dampak yang positif terhadap pekerjaannya. Salah satu sikap positif yang ditunjukkan guru sebagai dampak dari kepuasan kerjanya adalah peningkatan kinerja, loyalitas, dan komitmen terhadap pondok pesantren.

### **9. Implikasi Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Guru.**

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen guru dengan koefisien jalur sebesar 0,081. Jadi, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen guru sebesar 8,1%. Guru akan memiliki komitmen yang tinggi ketika mereka merasa puas dalam hal beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen guru dan kualitas layanan yang diberikan semakin baik.

Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kepuasan kerja para guru di pondok pesantren ini diantaranya:

a) Komunikasi dengan baik.

Sebagai seorang pemimpin, harus dapat berkomunikasi dengan baik supaya para guru dapat mengerti dan memahami apa yang menjadi harapan pimpinannya. Berkomunikasi

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

dengan baik di sini juga berarti atasan dapat berkomunikasi secara dua arah, bukan hanya atasan yang memberikan arahan, Tetapi atasan juga harus dapat menerima seluruh masukan dari para guru. Sehingga guru merasa lebih puas terhadap kepemimpinan atasannya.

b) Menjadi contoh,

Selain dapat berkomunikasi dengan baik, Hal yang harus dilakukan pemimpin adalah memberi contoh yang baik kepada seluruh guru. Pemimpin harus menunjukkan secara jelas kepada setiap bawahannya termasuk guru, sehingga para bawahannya dapat menjadikan pimpinannya sebagai seorang figure yang patut dicontoh.

c) Berikan tanggung jawab.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mencetak seorang pemimpin baru. Dengan mendelegasikan tugas kepada bawahannya, berarti pemimpin sudah berupaya untuk memberikan kepercayaan kepada bawahannya dan mempersiapkan bawahannya untuk menjadi seorang pemimpin baru yang akan membuat bawahannya merasa lebih diapresiasi.

d) Berikan kesempatan.

Pemimpin juga harus memberikan kesempatan yang sama dan adil kepada seluruh bawahannya. karena bawahan akan termotivasi ketika mereka mengetahui mereka memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan diri dan karirnya.

e) Berikan penghargaan.

Penghargaan yang dapat diberikan oleh pimpinan bukan hanya dengan insentif, tetapi pemimpin dapat memberikan penghargaan dengan berbagai cara seperti pemberian pujian, ucapan selamat, atau bahkan sekedar ucapan terima kasih secara tulus dari pimpinan. karena bawahan termasuk guru yang ada di pondok pesantren akan merasa lebih termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih baik lagi ketika mereka



menyadari dan merasa bahwa yang dilakukannya telah berdampak positif untuk organisasi atau pondok pesantren.

#### **10. Implikasi Pengaruh Simultan *Conscientiousness*, *Agreeableness*, Iklim Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Guru.**

Pengaruh total yang diberikan *conscientiousness*, *agreeableness*, iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen guru pondok pesantren di Kabupaten Tapanuli Selatan sebesar 57,5 % sedangkan sisanya yakni 42,5 % berasal dari pengaruh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Secara keseluruhan besaran pengaruh ini dikategorikan cukup tinggi, untuk itu dalam kaitan peningkatan komitmen guru maka faktor *conscientiousness*, *agreeableness*, iklim organisasi dan kepuasan kerja hendaknya menjadi perhatian serius dalam pengembangannya untuk masa-masa yang akan datang dikalangan para pimpinan di pondok pesantren.

### **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka ada beberapa hal yang disarankan yakni:

1. Kecenderungan komitmen guru dalam penelitian ini tergolong rendah, jika diperhatikan kepada sub variabel komitmen yang terdiri dari komitmen afektif, rasional dan normatif beserta indikator pembentuknya perlu mendapatkan perhatian dari para pimpinan Pondok Pesantren yang ada di Kabupaten Tapanuli Selatan maupun dari Kementrian Agama yang menangani pembinaan pondok pesantren.
2. Pimpinan Pondok Pesantren beserta jajaran pimpinan lainnya yang ada di Pondok Pesantren yang dijadikan sampel penelitian ini hendaknya memberikan dukungan penuh terhadap upaya pembentukan dan peningkatan kualitas komitmen guru melalui kebijakan, perhatian atau menciptakan program yang mendukung dalam upaya ini sehingga diharapkan komitmen guru terus semakin meningkat dari waktu ke waktu guna memperbaiki

## **KOMITMEN ORGANISASI**

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

kinerja guru di masa yang akan datang. Mengupgrade pengetahuan maupun keterampilan melalui pendidikan dan latihan serta melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, hal ini menjadi sangat begitu penting mengingat tidak ada kinerja tanpa dilakukan pembaharuan pengetahuan dan keterampilan kerja.

3. Peneliti lain disarankan menindak lanjuti penelitian ini dengan variabel-variabel berbeda yang turut memberikan sumbangan terhadap komitmen guru pondok pesantren ini pada waktu yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Fatah. *Peran dan Fungsi Guru*, <https://www.kompasiana.com/fatahahmadi/>, 2015.
- Akib, Haedar *Kreativitas Organisasi Berbasis Pengetahuan. Analisis Pengaruh Struktur, Budaya Dan Iklim Terhadap Kreativitas Organisasi Pada Bosowa Grup*. Disertasi Universitas Indonesia. Depok, 2003.
- Ali Imron. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Malang: Pustaka Jaya, 1995.
- Ali Nina, L.S. *Hubungan antara Persepsi dan Diskrepansi Harapan-Persepsi atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi dengan Komitmen Karyawan pada Organisasi*. Tesis. Pascasarjana Universitas Indonesia, Depok, 1996.
- Ali Nina, L.S. *Hubungan Komitmen Organisasi dan Profesionalisme pada Staf Akademik Universitas Indonesia*. Lembaga Penelitian Universitas Indonesia Depok, 2002.
- Ali Nina, L.S (2002) *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia*. Desertasi. Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Allen, N.J dan Meyer, J.P. *The Measurment and Antecedents Of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization*, *Journal of Occupotional Psychology*, 63, 1990.
- Allen, N.J dan Meyer, P.J. *Commitment in the Workplace; Theory, Research and Application*. London: Sage Publication, 1991.
- Allport, G.W *Personality: a Psychological Interpretation*. New York: Holt, 1973.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

- Angle, H.L. dan Perry, J.L. *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 26, 1981.
- Angle, H.L. dan Perry, J.L. *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 27, 1982.
- Becker H.S. *Notes on the Concept of Commitment*. American: Journal of Sociology 66, 1960.
- Benyamin Situmorang. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah (Studi Kasus Pada SMK di Kota Medan)*. Disertasi. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2012.
- Brief, A.P. *Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in the Study of Job Stress*. Journal of Applied Psychology. 73. 1988.
- Calvin, S Hall dan Gardner Lindzey. *Theories of Personality*. New York: John Willey & Son, 1970.
- Cheung, C.K., dan Scherling, S.A. *Job Satisfaction, Work Values, and Sex Differences in Taiwan's Organizations*. *The Journal of Psychology*. 133, 1999.
- Costa, P.T. dan McCrae, R.R. *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and Neo Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Odessa, Psychological Assessment Resources. Inc. 1992.
- Costa, P.T. dan McCrae, *Manual Supplement for the NEO 4*. Odessa, Psychological Assessment Resources, Inc, 1998.
- Costa, P.T., dan McCrae, R.R. *Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory*. Psychological Assessment, 4, 1992.
- Daniel Goleman. *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsburg Publishing Pls, 1998.
- Daniel Heller.,Michael K. Mount, and Timothy A. Judge. *Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology, 87 (3), 2002.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. *Human Behavior at Work Organization Behavior*, New York: Mc.Graw – Hill, 1985.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

- Davis, Keith dan Newstrom, John W. *Perilaku Dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1996.
- D. K. Ilahi, M. D. Mukzam dan A. Prasetya. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawatimur Area Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 44 (1), 2017.
- D. M. Muayyad dan A. I. O. Gawi. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9 (1), 2016.
- Dunnet, R. *Industrial Worker's World: a Study of "the Central Life Interests" of Industrial Workers*. *Social Problems*, 1983.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., dan Castaneda, M.B. *Organizational Commitment: The utility of an Integrative Definition*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994.
- Dwi Agung Nugroho Arianto dan Abdul Cholic. *Pengaruh Kepribadian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Starwood Furniture Indonesia*, *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship*, Vol.1, 12, No. 1, 2016.
- E. Mulyasa. *Revolusi Mental dalam Pendidikan*. Bandung: Remaja RosdaKarya, 2015.
- Etzioni, A. *A Comparative Analysis of organizations*. New York: Free Press, 1961
- Fink, S.L, Jenk, R.S. dan Willits, R.D. *Designing and managing organization*. (New York: Richard D Irwin Inc, 1983).
- Gibson, JM, J.W. Hill dan J.Reaser, . *Leadership Behavior Correlates at Two managerial Levels in a mental Institution*, *Journal of Applied Social Psychology*, 3(2), 1973.
- Greenberg, J. dan Baron, R.A. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. *Behavior in Organizations: Understanding and Man River*. New York: Prentice Hall, 2000.

- Gregersen, H. Baron. *Multiple Commitments at Work and Extra Role Behavior During Three Stages of Organizational*. Journal of Business Research, 26, 1993.
- Gunz, H.P. dan Gunz, S.P. *Profesional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers*. Human Relations, 47, 1994.
- Hrebiniak, L.G., dan Alutto, J.A. *Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly, 17, 1972.
- Ilham Syahputra Saragih dan Dedi Suhendro. *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah, Budaya Kerja Guru, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Guru*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan. Volume 8, No. 1, April 2020.
- J. Collie, Rebecca Jennifer D. Shapka, N. E. P. *Predicting Teacher Commitment: The Impact of School Climate and Social-Emotional Learning*. Psychology in the Schools, Vol. 48, (10), 2011.
- James, L.R., dan James, L.A. Psychological Climate and Affect: Test of a Hierarchical Dynamic Model. In C.J. Cranny, F.C. Smith, & E.F. Stone (Kds), *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affect Their Performance*. New York: Lexington Book. 1992.
- James L. Gibson, Ivancevich, John M., Donnely, James H. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku - Struktur- Proses*. Terjemahan Djoerban Wahid. Yogyakarta: BPFE, 1989.
- Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*. (New Jersey New York : Mc Graw-Hill, 2009.
- Jusuf, Ina M.F. *Keikatan Guru Sekolah Dasar pada Organisasi: Suatu Kajian tentang Hubungan Karakteristik Pribadi, Karakteristik Peran, Lingkungan Pekerjaan dengan Keikatan pada Organisasi, dan Kaitannya dengan Niat Meninggalkan Organisasi*. Tesis Pascasarjana Psikologi Universitas Indonesia, Depok, 1994.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

- J.W. Boudreau, W. R. Boswell, T. A. Judge dan R. D. Bretz. *Personality and Cognitive Ability as Predictors of Job Search among Employed Managers*. Personnel Psychology. 54 (1), 2001.
- Kanter, R.M. *Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*. American Sociological Review 33, 1968.
- Kinciki, A.J., Carson, K.P. dan Bohlander G.W. *Relationship between an organizational actual human resource effort and employee attitudes*. Group & Organization Management. 17(2), 1992.
- Klecker, B.M. dan Loadman, W.E. *Male Elementary School Teacher's Ratings of Job Satisfaction by Years of Teaching Experience*. Education. 119, 1999.
- Knoop, R. *Relationship among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment For Nurse*. The Journal of Psychology, 129, 1995.
- Koys, D.J. dan DeCotiis, T.A. Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 1991.
- Lawler III, Edward E. dan Porter, Lyman W. *The Effect of Performance on Job Satisfaction*. Industrial Relations, a Journal of Economy and Society. Vol. 7, No.1, 1967.
- Liche Seniati. *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia*. Makara, Sosial Humaniora, Vol. 10, No. 2, Desember, 2006.
- Locke, E.A. *The Nature And Causes Of Job Satisfaction*. *Handwork Industrial and Psychology*. Chicago: Rand Mc. Nally, 1976.
- M. Yusof, Najeemah. *School Climate and Teachers' Commitment : A case study of Malaysia*. International Journal of Economics Business and Management Studies, 1(2), 2012.
- Martini M Hadari dan Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

- Mathieu, J.E. dan Zajac, D.M. *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin, 108, 1990.
- Mekta, H. Q. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Universitas Negri Yogyakarta, 2016.
- Mesiono. *Manajemen Organisasi*. Medan: Perdana Mulya Sarana, 2009.
- Meyer, J.P. dan Allen, N.J. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc. 1997.
- Mintzberg, H. *Structure in Fives: Designing Effective Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Printice Hall. 1983.
- Morrow, P.C., dan McElroy, J.C. *Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stage*. Journal of Vocational Behavior, 30, 1987.
- Mowday, R.T, Porter, L.W, dan Steers R.M. *Employee – Organization Linkages; The Psychology Of Commitment, Absenteisme, and Turnover*. New York. Academic Press, 1982.
- Mowday, R.T, Porter, L.W, dan Steers R.M. *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of vocational behavior 14, 1978.
- Newstrom, J.W., dan Davis, K. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* 9<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill, 1993.
- Nurhasnawati dan M. Subhan. *Pengaruh antara Iklim Organisasi dan Kepuasan kerja dengan Organizatioanal Citizenship Behaviour Pada Guru MIN Se Kota Pekanbaru*. Indonesian Journal of Islamic Educational Management (IJIEM), 1 (2), 2018.
- Nurjaman, K. *Komunikasi dan Public Relation*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Owen, R.G. *Organization Behavior in Education (4<sup>th</sup> edition)*, New Jersey: Englewood Cliffs, 1987.



## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

- Pamungkas, M. A. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kinerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Cirebon: Universitas Diponegoro Semarang, 2014.
- Parker dkk. *A Meta Analysis of the Relationships Between Organizational Climate Perception and Work Outcome. Under Review for Journal Of Applaid Psychology*. 1999
- Pervin, L. A., dan John, O. P. *Personality Theory & Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2001.
- Piet A. Sahertian. *Profil Pendidikan Profesional*. Yokyakarta: Andi Offset, 1994.
- R.B. Dunham, *Organizational Behavior*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1984.
- Robbins, S.P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application* 8<sup>th</sup> ed. New York: Englewood Cliff Prentice Hall, 1998. Robie, C., Ryan, A.M., Schmider, R.A., Parra, L.F. dan Smith, P.C. *The Relationship between Job Level and Job Satisfaction*. Group and Organization Management, 23, 1998.
- Ryckman, R.M.. *Theories of Personality*. 5<sup>th</sup> ed. Belmont, CA: Brooks Cole Publishing Co. 1993.
- Salancik, G.R dan Staw B.M. *Commitmen and Control of Organizational Behavior and Belief. New Direction in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press, 1977.
- Sardiman A.M.. *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Grafindo Persada, 2005.
- Schultz, D. dan Schultz, S.E. *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: 7th ed. Prentice Hall, 1998.
- Smith C.A. *Organizational Citizenship Behavior ; Its Nature and Antecedents*. Journal of Aplied Psychology. 68. 1983.
- Spector P.E. *Job Satisfaction; Application, Assessment, Cause And Consequences*. London; Sage Publication. International Education and Professional Publisher, 1997.
- Spector, P.E. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1996.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

- Spector, P.E & Wimalasari. *A Cross Cultural Comparison of Job Satisfaction Traiton in the USA and Singapore*. International Review of Applied Psychology, 35, 1986
- Steers, R.M. *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly, 1997.
- Steers, R.M. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga, 1985.
- Sudiro, A. Pengaruh Komitmen Keorganisasian dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Edukatif/Dosen. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7, (1) 2009,
- T. A. Judge, D. Heller dan M. K. Mount. *Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology. 87 (3), 2002.
- Umam, K. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Wayne Hoy dan Miskel, Cecil. G. *Educational Administration, Theory, Research and Practice*. New York: Random House, 1988.
- Westen, D. *Psychology: Mind, Brain, & Culture*. (2<sup>nd</sup> ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc. 1999.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja, Edisi Keempat*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.
- Wijaya, Candra. *Dasar-dasar Manajemen*. Medan: Perdana Mulya Sarana, 2016.
- Young, B.S., Worchel, S. dan Woehr, D.J. *Organizational Commitment among Public Service Employee*, Public Personnel Management, 27, 1998.

## RIWAYAT PENULIS



**Dr. Fatkhur Rohman, M.A.** Lahir pada tanggal 1 Maret 1985 di Desa Sikara-kara II, dengan ayah bernama Muhzaini (Alm) & ibu Ngafiah. Anak ke-4 dari 4 bersaudara. Sekarang bertugas sebagai dosen dalam bidang Ilmu Pendidikan Islam pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan. Jenjang pendidikan ditempuh pada Sekolah Dasar Negeri No. 147902 di Sikara-kara II Natal tahun 1997, MTs Nahdlatul Ulama di Natal tahun 2000, Madrasah Aliyah Negeri Natal tahun 2003, S-1 Prodi Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan tahun 2008, S-2 Prodi Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan tahun 2013, S-3 Prodi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan tahun 2023.

Beberapa karya ilmiah akademik yang telah terbit pada Jurnal dengan judul: *Pemikiran Pendidikan Islam Muhammad Abduh* (Jurnal Raudhah: Vol. IV, No. 1: Januari – Juni 2016), *Pendidikan Islam: Menguak Sejarah Perkembangan Madrasah Hingga Era Nizamiyah* (Jurnal Nizhamiyah, Vol. VII, No 2, Juli – Desember 2017), *Peran Pendidik dalam Pembinaan Disiplin Siswa di Sekolah/Madrasah* (Jurnal Ihya al-Arabiyah, Vol. 4, No. 1, 2018), *Manajemen Kurikulum Dalam Pendidikan Islam* (Jurnal Nizhamiyah, Vol. VIII, No.2, Juli – Desember 2018), *Perkembangan Pendidikan Agama di Sekolah Sejak Indonesia Merdeka* (Jurnal TAZKIYA Vol.8, No.1 Januari-Juni 2019), *Teori Belajar Elaborasi: Suatu Strategi Pembelajaran*, (Jurnal Al-Hadi, Vol 5 No 1, 2019); *Tanggung Jawab Pendidikan Perspektif Pendidikan Islam* (Intiqad: Jurnal Agama Dan Pendidikan Islam, Vol. 20, No 2, 2020); *Teacher's Perception of the Digital Report Card Application and it's Implementation at Private Primary School for Islamic Studies* (FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-ilmu Keislaman, Vol.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

7, No 1, 2021); Tujuan Pendidikan Islam pada Hadis-Hadis Populer dalam Shahihain (Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 10, No. 3, 2021); Education Management Effectiveness At State Senior High School For Islamic Studies 2 Mandailing Natal (International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM), Vol. 4, No. 3, 2022); Multiple Impact of Individual Value Systems, Facets of Job Satisfaction, And Organizational Climate Upon the Commitment of Boarding School Teachers in South Tapanuli Regency (Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam, Vol 11, No. 3, 2022); Intellectual Tradition And Openness Think KH Abdurrahman Wahid: Study of KH Abdurrahman Wahid Thought Figures (JHSS: Journal Of Humanities And Social Studies, Vol. 6, No. 3, 2022); Peran Orang Tua dalam Menanamkan Sikap Disiplin Anak pada Masa New Normal (Fitrah: Journal of Islamic Education. Vol. 3, No. 1, 2022); Islamic Education Management: A Study of Multicultural Paradigm (Educational Administration: Theory and Practice, Vol. 29, No. 1, 2023); Teacher Competency Development Management in Mts Istiqlal Deli Tua Serdang Regency, (Edumaspul: Jurnal pendidikan Islam, Vol. 7, No. 1, 2023); Manajemen Pembelajaran Guru SMP Karya Bunda Mandiri Kec. Percut Sei Tuan KAB. Deli Serdang, (Edukasia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, Vol. 4, No. 1, 2023); Pengembangan Profesionalisme Guru Di Mas Pondok Pesantren Al-Qomariyah, (Dharmas Education Journal, Vol. 4, No. 1, 2023); Keteladanan Guru Membentuk Kedisiplinan Beribadah Siswa: Analisis Implementasi pada Siswa Madrasah Aliyah, (Jurnal Hikmah, Vol. 20, No. 1, 2023).

Karya ilmiah berupa buku dengan judul: “Belajar dan Pembelajaran”, Penerbit: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI), Jawa Barat, Feberuari 2023 (Penulis ke-2);

Sebagai Editor Buku, beberapa di antaranya telah terbit: Etika Akademis Dalam Islam: Pemikiran Nukman Sulaiman Tentang Etika Pendidik dan Peserta Didik (Penerbit: K-Media, Yogyakarta, 2020); Bimbingan Konseling Pendidikan Islam Kajian Praktis Di Pondok Pesantren (Penerbit: Perdana Mulya Sarana, Medan 2021); Sekolah Arab : Madrasah Ibtidaiyah Diniyah Al Washliyah di Tanah Melayu (Penerbit: Centre For Al Washliyah Studies (Pusat Kajian Al Washliyah), 2023); Sejarah Peradaban Islam: Membaca Sejarah

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Menanamkan Karakter Alquran, (Penerbit: PT. Pena Persada Kerta Utama, 2023); Komitmen Kerja : Model Kausal Kepemimpinan, Tim Kerja, Efikasi Diri dan Motivasi Kerja (Penerbit: UMSU Press, 2023).

Penulis juga mengikuti beberapa Seminar Internasional dan Nasional sebagai presenter di antaranya: Science Integration In Islam (Proceeding International Seminar of Islamic Studies II, Januari 2021, UMSU); Modernization Islamic Education Historical Background (International Seminar and Conference on Islamic Studies (ISCIS), Prodi Pendidikan Islam S3 Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan, 2022); Multicultural Education Construction In Madrasah (International Confenence: Proceedings The 1st Annual Dharmawangsa Islamic Studies, 5-6 Desember 2022 di Universitas Dharmawangsa);

Beberapa karya ilmiah akademik yang telah terbit: Pemikiran Pendidikan Islam Muhammad Abduh (Jurnal Raudhah: Vol. IV, No. 1: Januari – Juni 2016), Pendidikan Islam: Menguak Sejarah Perkembangan Madrasah Hingga Era Nizamiyah (Jurnal Nizhamiyah, Vol. VII, No 2, Juli – Desember 2017), Peran Pendidik dalam Pembinaan Disiplin Siswa di Sekolah/Madrasah (Jurnal Ihya al-Arabiyah, Vol. 4, No. 1, 2018), Manajemen Kurikulum Dalam Pendidikan Islam (Jurnal Nizhamiyah, Vol. VIII, No.2, Juli – Desember 2018), Perkembangan Pendidikan Agama di Sekolah Sejak Indonesia Merdeka (Jurnal TAZKIYA Vol.8, No.1 Januari-Juni 2019), Teori Belajar Elaborasi: Suatu Strategi Pembelajaran, (Jurnal Al-Hadi, Vol 5 No 1, 2019), Editor Buku: Etika Akademis Dalam Islam: Pemikiran Nukman Sulaiman Tentang Etika Pendidik dan Peserta Didik (Penerbit: K-Media, Yogyakarta, 2020); Tanggung Jawab Pendidikan Perspektif Pendidikan Islam (Intiqad: Jurnal Agama Dan Pendidikan Islam, Vol. 20, No 2, 2020); Science Integration In Islam (Proceeding International Seminar of Islamic Studies II, Januari 2021, UMSU); Editor Buku: Bimbingan Konseling Pendidikan Islam Kajian Praktis Di Pondok Pesantren (Penerbit: Perdana Mulya Sarana, Medan 2021); Teacher's Perception of the Digital Report Card Application and it's Implementation at Private Primary School for Islamic Studies (FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-ilmu Keislaman, Vol. 7, No 1, 2021); Tujuan Pendidikan Islam pada Hadis-Hadis Populer dalam Shahihain (Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 10, No.

3, 2021); Education Management Effectiveness At State Senior High School For Islamic Studies 2 Mandailing Natal (International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM), Vol. 4, No. 3, 2022); Multicultural Education Construction In Madrasah (Prosiding Internasional Universitas Dharmawangsa, 2022); Multiple Impact of Individual Value Systems, Facets of Job Satisfaction, And Organizational Climate Upon the Commitment of Boarding School Teachers in South Tapanuli Regency (Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam, Vol 11, No. 3, 2022); Intellectual Tradition And Openness Think KH Abdurrahman Wahid: Study of KH Abdurrahman Wahid Thought Figures (JHSS: Journal Of Humanities And Social Studies, Vol. 6, No. 3, 2022); Modernization Islamic Education Historical Background (International Seminar and Conference on Islamic Studies (ISCIS), Prodi Pendidikan Islam S3 Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan, 2022); Peran Orang Tua dalam Menanamkan Sikap Disiplin Anak pada Masa New Normal (Fitrah: Journal of Islamic Education. Vol. 3, No. 1, 2022); Multicultural Education Construction In Madrasah (International Conference: Proceedings The 1st Annual Dharmawangsa Islamic Studies, 5-6 Desember 2022 di Universitas Dharmawangsa); Islamic Education Management: A Study of Multicultural Paradigm (Educational Administration: Theory and Practice, Vol. 29, No. 1, 2023); Buku “Belajar dan Pembelajaran”, Penerbit: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI), Jawa Barat, Feberuari 2023 (Penulis ke-2); Teacher Competency Development Management in Mts Istiqlal Deli Tua Serdang Regency, (Edumaspul: Jurnal pendidikan Islam, Vol. 7, No. 1, 2023); Manajemen Pembelajaran Guru SMP Karya Bunda Mandiri Kec. Percut Sei Tuan KAB. Deli Serdang, (Edukasia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, Vol. 4, No. 1, 2023); Pengembangan Profesionalisme Guru Di Mas Pondok Pesantren Al-Qomariyah, (Dharmas Education Journal, Vol. 4, No. 1, 2023); Keteladanan Guru Membentuk Kedisiplinan Beribadah Siswa: Analisis Implementasi pada Siswa Madrasah Aliyah, (Jurnal Hikmah, Vol. 20, No. 1, 2023).

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)



**Candra Wijaya** dilahirkan di Mabar 7 April 1974. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1986, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Percut tamat tahun 1989, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1992. Pendidikan Sarjana (S1) diselesaikan pada tahun 1997 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan, Meraih gelar Magister Pendidikan (S2) dari Universitas Negeri Medan Program Studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2003 dan Strata Tiga (S3) di almamater yang sama diselesaikan tahun 2015 pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Sebagai Guru Besar/Dosen Tetap Program Magister dan Doktor Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara dengan mengampuh Mata Kuliah Kebijakan dan Inovasi Pendidikan, Evaluasi Program Pendidikan, Perencanaan Pendidikan, Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, dan Statistik Pendidikan Lanjut. Selain itu juga pernah sebagai konsultan pendidikan di CV. Widya Puspita Medan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku dan pernah menjabat sebagai BPH dan Pembantu Ketua I Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Teknologi Sinar Husni Medan.

Beberapa artikel dan hasil penelitian yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain *The Reformation of Islamic Education* (Vision Journals of Language, Literature and Education, Vol. 1 No.1 Januari-Juni 2012, ISSN: 2086-4213); Studi Tentang Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Prestasi Siswa di Sumatera Utara Berdasarkan Persepsi Guru dan Orang Tua (Inovasi Jurnal Politik dan Kebijakan Vol.9 No.1, Maret 2012, ISSN 1829-8079); Rhetorika Keterpakaian Lulusan Perguruan Tinggi di Stakeholders (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol. VIII, No. 1 Januari-Juni 2013, ISSN 1979-8075); Implementasi Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Nizhamiyah: Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan Vol. II No. 2 Juli-Desember 2012, ISSN 2087-8257); *The Effectiveness of Administrators' Works at State Institute for Islamic Studies of North Sumatera Utara* (IOSR Journals International

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Organization of Scientific Research Vol. 19 Issue: 19 Tahun 2014, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845); *Leadership Effectiveness of Islamic Education Management at Educational Faculty and Teacher Training of State Islamic University of North Sumatera* (International Journal of Humanities and Social Science Invention Vol. 5 Issue: 9 Tahun 2016, e-ISSN: 2319-7722 p-ISSN: 2319-7714); *The Effect of Extraversion Personality, Emotional Intelligence and Job Satisfaction to Teachers' Work Spirit Islamic Junior High School Deli Serdang North Sumatra* (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 21 Issue: 10 Tahun 2016, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845); *Integrasi Pendidikan Nilai Dalam Membangun Karakter Siswa Di Sekolah Dasar Jampalan Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara* (Ristekdik: Jurnal Bimbingan dan Konseling Vol 4 , No.1 , 2019 e-ISSN 2541-206X p-ISSN 2527-4244); *Character Building through School Culture Development in the Senior High School of Panca Budi Medan*. (Saudi Journal of Humanities and Social Sciences DOI: 10.36348/sjhss.2020.v05i01.002, ISSN 2415-6256 (Print) | ISSN 2415-6248 (Online)); *Persepsi Guru tentang Reward dan Punishment dan Implementasinya Dalam Pembelajaran di MAN II Model Medan* (Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam Vol. 3 No 1 2020. ISSN: 2614-8013); *Manajemen Pendidikan Berasrama di STAI As- Sunnah Tanjung Morawa Deli Serdang* (Ristekdik: Jurnal Bimbingan dan Konseling Vol 4 , No.1 , 2019 (e)-ISSN 2541-206X (p)-ISSN 2527-4244); *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang* (ANTHROPOS: Jurnal Antropologi Sosial dan Budaya, DOI: <https://doi.org/10.24114/antro.v4i2.12024>, ISSN 2460-4585 (Print) ISSN 2460-4593 (Online)); *Supervisi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Guru* (Islamic Education Managemen ISSN 2541-7088 (e) 2541383X (p) Vol. 4, No. 1, 2019); *The Role of The School Committee in The Management of Education Management in SMP Negeri 1 Patumbak Deli Serdang* (Proceeding International Seminar of Islamic studies ISSN 2722-7618, 2019); *Teachers' Problematic In Implementing The 2013 Curriculum At The State Senior High School (SMAN) 1 Takengon,*



(IJLRES : International Journal on Language, Research and Education Studies ISSN: 2580-6777(e) , Vol. 4, No. 1, 2020); Evaluasi Program Peningkatan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah di Balai Diklat Keagamaan Medan (Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam ISSN 2581-1754 (e) 2252-8970 (p) Vol. 9, No. 2, 2020); Analisis Homogenitas Kemampuan Berpikir Dan Perilaku Siswa : Studi Kasus Pada Pelajaran Agama Islam (POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 6, No. 1, Januari – Juni 2020); Implementasi Kebijakan Sistem Zonasi Pada Penerimaan Peserta Didik Baru di Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Langkat (JUPIIS: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial ISSN 2407-7429 (e) 2407-7429 (p) Vol. 12, No.1, 2020); *Implementation of Education Management on Leading Class Program* (Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, ISSN 2597-940X Vol. 13 No.1, 2021); *Teacher's Perception of The Digital Report Card Application and it's Implementation at Private Primary School for Islamic Studies* (Fitrah ISSN 2460-2345 Vol. 7, No. 1, 2021); Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren Modern Ta'dib Al-Syakirin Medan ((Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, ISSN 2597-940X, 2021); Parents Perspective On The Online Learning In Al- Azhar Kindergarden Model Medan (JPUD: Jurnal Pendidikan Usia Dini ISSN 2503-0566 (e) 1693-1602 (p) Vol. 15, No. 2, 2021); *Management of Islamic Education Based on Interreligious Dialogue in The Learning Process in Schools as An Effort to Moderate Religion in Indonesia* (Review Of International Geographical Education, ISSN: 2146-0353, 11 (5), 2021); *Effect Of Spiritual Intelligence On Spiritual Health During The Covid-19 Pandemic* (HTS Teologiese Studies/Theological Studies, ISSN: (Online) 2072-8050, (Print) 0259-9422, 2021); *Program One Week On Story* Berbasis Keislaman Sebagai Bekal Ketrampilan abad 21 Pada anak Usia Dini ((Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini ISSN 2549-8959 (e) 2356-1327 (p) Vol. 5 Issue 2, 2022); Persepsi Guru Raudhatuf Athfal Tentang kebijakan Sertifikasi Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini ISSN 2549-8959 (e) 2356-1327 (p) Vol. 6 Issue 2, 2022); *Multiple Impact of Individual Value Systems, Facets of Job Satisfaction, And Organizational Climate Upon the Commitment of Boarding School Teachers in South Tapanuli Regency* (Edukasi Islami: Jurnal

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

Pendidikan Islam, VOL: 11/No: 03 Oktober 2022); *Management of Islamic Education Institutions in Motivation and Decision Making* (Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan Vol.14, 1, ISSN: 2087-9490 EISSN: 2597-940X, DOI: 10.35445/alishlah.v14i1.709, April, 2022); Contribution of Commitment to Duties and Provision of Rewards to the Work Discipline of Teachers of State Junior High Schools in East Binjai District (Edutec, Journal of Education and Tecnology, Volume 5, No.3, 2022); dan *Islamic Education Management: A Study of Multicultural Paradigm* (Kuramve Uygulamada Egitim Yönetimi Educational Administration: Theory and Practice, Cilt 29, Sayı 1, ss:12-282023, Volume 29, Issue 1, 2023).

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Pendidikan Agama Islam untuk siswa SMA (Kerjasama Cipta Prima Budaya dengan Kanwil Departemen Agama Sumatera Utara, 2004); Pengantar Filsafat Ilmu (Cita Pustaka Media Bandung, 2005); Buku Lembar Kerja Siswa Maximum Bidang Studi Teknologi Informasi Komputer (CV. Widya Puspita Medan, 2007); Buku Kerja Pembelajaran Tematik Untuk Sekolah Dasar (Tekindo Utama Jakarta, 2007) Ilmu Pendidikan dan Masyarakat Belajar (Kontributor: Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Manajemen Organisasi (Editor: Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan (Editor: Perdana Publishing, 2012); Penelitian Tindakan Kelas: Melejitkan Kemampuan Penelitian Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); Administrasi Pendidikan (IAIN Press, 2012), Manajerial dan Manajemen (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); Manajemen Organisasi (Editor: Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi UIN Sumatera Utara (Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara, 2015); Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia Berkualitas Untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN (Editor: Perdana Publishing, 2015); Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sains dan Islam (Editor: Perdana Publishing, 2015); Administrasi Pendidikan (Perdana Publishing, 2016) dan Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)

(Perdana Publishing, 2016); Ilmu Pendidikan Islam Menuntun Arah Pendidikan Islam Indonesia, (Editor: LPPPI, 2016); Manajemen Pendidikan (Perdana Publishing, 2017), Evaluasi Program (Editor: Perdana Publishing, 2017), Perilaku Organisasi (Perdana Publishing, 2017); Ayat-Ayat Al Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam, (LPPPI, 2017), Konsep-Konsep Keguruan Dalam Pendidikan Islam (Editor: LPPPI, 2017); Perilaku Organisasi (LPPPI, 2017); Antologi Pendidikan: Manajemen Pendidikan Islam dan Kepemimpinan Pendidikan (Program Studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Bekerjasama dengan Program Magister MPI FITK UIN Sumatera Utara Medan, 2018); Ilmu Pendidikan: Konsep, Teori dan Aplikasinya (LPPPI, 2019), Manajemen Sumberdaya Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Editor: LPPPI, 2019), Keefektifan Kerja: Analisis Perspektif Perilaku Individu dalam Organisasi Pendidikan (Kencana, 2020); Produktivitas Kerja: Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Untuk Hasil Kerja Optimal (Kencana, 2021), Kapita Selekta Manajemen Pendidikan: Isu-Isu Strategik Manajemen Pendidikan (CV. Pudidra Mitra Jaya, 2021), Manajemen Kinerja : Pengelolaan, Pengukuran dan Implementasi di Lembaga Pendidikan (CV. Pudidra Mitra Jaya, 2022), Evaluasi Program Pendidikan (Editor: UMSU Press, 2022), dan Evaluasi Pembelajaran Perspektif Transdisipliner (CV. Pudidra Mitra Jaya, 2022).

Aktivitas lain yang ditekuni adalah Mitra Bestari beberapa Jurnal Nasional diantaranya Mutu; Konvergensi; Elaboratif; Formatif; Resitasi; Intelektual; dan Remedial; Editor Jurnal Alacrty: Jurnal of Education dan International Journal Education, Social Studies and Management (IJESSM) Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI); Narasumber dalam kegiatan Seminar, Workshop maupun Lokakarya baik Lokal, Nasional maupun International serta aktif sebagai Fasilitator dan Trainer dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan diantaranya Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru dan Pengawas, Trainer Workshop Rencana Kerja Madrasah (RKM), Kurikulum 2013, Parenting, Pembelajaran Aktif SNIP AUSAID, Service Provider USAID, Pelatihan Customized Program

## **KOMITMEN ORGANISASI**

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

on Higher Education Management for Universitas Islam Negeri Medan, Semarang, Palembang and IAIN Mataram Manila, Philippines Tahun 2015 dan beberapa kegiatan workshop dan pelatihan lainnya.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018; Wakil Ketua Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAI) Periode 2014-2019; Pengurus Pusat Forum Komunikasi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (FKJMPI) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) Kementerian Agama Republik Indonesia Masa Bakti 2015-2017; Ketua III Pimpinan Pusat Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Indonesia (PPMPI); Ketua I Dewan Pimpinan Pusat Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam (Perma Pendis) Indonesia Periode 2019-2023; Dewan Pengawas Pimpinan Wilayah Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam (Perma Pendis) Indonesia Wilayah Sumatera Utara Periode 2019-2023 dan Dewan Pakar Keluarga Alumni Himpunan Mahasiswa Islam (KAHMI) Kabupaten Deli Serdang.

## KOMITMEN ORGANISASI

(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)



**Mesiono**, lahir di Bah Butong Kecamatan Sidamanik Kabupaten Simalungun Kota Pematang Siantar tanggal 27 Juli 1971. Menyelesaikan pendidikan SD Negeri 091421 di Bah Butong tahun 1985, Madrasah Tsanawiyah Dharma Pertiwi (MTs.S) di Bah Butong tahun 1988, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Pematang Siantar tahun 1991, kemudian melanjutkan Studi ke IAIN SU-Medan Sekarang menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) SU Jurusan Pendidikan Agama dan lulus tahun 1995. Pada tahun 2003 lulus Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan dengan gelar Magister Pendidikan, dan pada tahun 2014 Lulus S3 pada Program Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Medan. Pernah mengikuti kegiatan TOT Assesor Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/ Madrasah pada tahun 2011. Mengikuti kegiatan TOT Kurikulum 2013 untuk Tim Instruktur Nasional di Jakarta pada tahun 2013. Mengikuti kegiatan short Course Professional Development and Curriculum Development in Higher Education, di Manila, Philippines tahun 2014. Mengikuti kegiatan TTI Strategic Business Planning Workshop oleh USAID Prioritas tahun 2015. Dalam karier pekerjaan yang pernah dijabat, sebagai Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Medan pada tahun 2004, Pada tahun 2005 sampai tahun 2007 sebagai Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungbalai. Konsultan Akademis di PT Sinergis Mitramandiri Usaha ( Mitra Plus Consultant) tahun 2005, Ketua Pengelola Sertifikasi Jalur Pendidikan Profesi Guru (PPG) pada tahun 2012 sampai tahun 2014 dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan. Pernah menjabat sebagai Kepala Laboratorium Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan dari tahun 2009 s.d 2011 dan 2011 s.d 2012 sebagai Sekretaris Jurusan (Sekjur) pada Prodi yang sama. Sebagai Ketua Jurusan Pendidikan Guru Raudhatul Athfal (PGRA) dan sekarang sebagai Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan, Kerjasama dan Alumni di FITK UIN Sumatera Utara Medan periode tahun 2016- 2020. Menikah dengan Suridah, S.Pd.I dan dikaruniai tiga orang anak yakni; Imas Wihdah Misshuari, Dinda Hafsah Misshuari

## KOMITMEN ORGANISASI

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

dan Ahmad Qordhawi Misshuari. Aktivitas lain yang aktif penulis tekuni adalah sebagai Narasumber dan fasilitator dalam berbagai pendidikan dan latihan (diklat) diantaranya aktif sebagai narasumber pada kegiatan workshop kerjasama Indonesia dengan Australia (AUSAID) pada tahun 2013 s.d 2015, Narasumber dan fasilitator pada kegiatan sertifikasi guru di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Beberapa karya ilmiah (artikel jurnal) yang dipublikasikan antara lain; (1) The effects of Islamic general senior secondary school principals' leadership ability on the effectiveness of madrasah-based management in Indonesia, (Quest Journals, Journal of Research in Humanities and Social Science, Volume 2 ~ Issue 9 (2014) pp: 41-46, ISSN(Online) : 2321-9467 [www.questjournals.org](http://www.questjournals.org)), (5) Analysis On The Leadership Ability Of The Islamic Senior High School Principal In North Sumatera Province-Indonesia, (IORS Journals International Organization of Scientific Research. Journal of Humanities and Social Science, Volume : 9 – Version-III (2014) pp: 39-42, ISSN(Online): 2279-0845 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)). Esensi perencanaan strategis dan Implementasi Manajemen Raudhatul Athfal (RA) Sedangkan buku yang telah diterbitkan, yaitu: (1) Pendidikan bermutu Unggul (Editor) Citapustaka Media, Bandung, 2006. (2) kepemimpinan dan Kewirausahaan, Perdana Publishing, Medan, 2010. (3) Manajemen Organisasi Citapustaka Media, Bandung, 2010. (4) Administrasi Pendidikan, Menata Pendidikan untuk Kependidikan Islam Citapustaka Media, Bandung, 2010. (5) Inovasi Pendidikan, suatu Analisis terhadap Kebijakan Baru Pendidikan, Perdana Publishing, Medan, 2012. (6) Editor Proseding "Epistimologi Islam, Pendekatan Scientific Dalam Kurikulum 2013 Dan Pengembangan Profesionalisme Guru PAI Pasca Sertifikasi, Citapustaka Media, Bandung, 2014. (7) Kontributor artikel pada proseding Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah UIN SU Medan Tahun 2015. (8) Kontributor artikel pada BUKU : Kontribusi Ormas Islam dalam Mewujudkan Umat Islam Berkeunggulan di Abad ke 21 Perdana Publishing, Medan, 2015. (9) Manajemen Sarana dan Prasarana Raudhatul Athfal, Fakultas Ilmu. Tarbiyah UIN SU Medan Tahun 2015. (10) Editor, Bimbingan dan Konseling di Sekolah, Pengantar Teori dan Praktik. Perdana Publishing, Medan, 2015. (11) Editor, Manajemen Organisasi

## **KOMITMEN ORGANISASI**

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

Pendidikan, Perspektif Sains dan Islam, Perdana Publishing, Medan, 2015. (12) Editor, Dasar-Dasar Pendidikan Anak Usia Dini, Perdana Publishing, Medan, 2016. Aktip dalam Kegiatan organisasi, diantaranya : (1) Deklarator Barisan Indonesia (Barindo) Kabupaten Deli Serdang Tahun 2008. (2) Ketua Kelompok Kerja Pemberdayaan dan Partisipasi Masyarakat serta Kesiswaan pada organisasi Madrasah Development Centre (MDC) Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara Tahun 2010 (3) Ketua Pengawas BMT Sejahtera 001 Kab. Deli Serdang periode Tahun 2011-2016.(4) Ketua Bid. Manajemen Organisasi pada Organisasi IsMaPI Provinsi Sumatera Utara Tahun 2015. (5) Sekretaris Umum DPW Al Ittihadiyah Provinsi Sumatera Utara Periode Tahun 2015-2020 (6) Sekretaris Umum Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam(HSPAI) Periode Tahun 2014-2019.(7) Sekretaris Umum Ikatan Alumni Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Sumatera Utara periode Tahun 2012 – 2016. (8) Wakil Ketua Gptendik Provinsi Sumatera Utara periode Tahun 2015- 2020. (9) Ketua Bidang Manajemen pengembangan Penelitian dan penjaminan mutu pendidikan pada pengurus daerah Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara.



**Rusydi Ananda**, Lahir di Tanjung Pura Langkat, dengan Ayah yang bernama H. Thaharuddin AG (alm) dan Ibu Hj. Rosdiani. Anak pertama dari 6 bersaudara. Menempuh pendidikan SD di Medan tamat tahun 1984, melanjutkan ke SMP di Medan tamat tahun 1987, kemudian menyelesaikan SMU di Medan tamat pada tahun 1990. Melanjutkan pendidikan strata 1 (S.1) di IAIN SU jurusan Tadris Matematika yang diselesaikan pada tahun 1995. Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan dengan konsentrasi studi Teknologi Pendidikan pada tahun 2005. Doktor Pendidikan dari Universitas Negeri Jakarta program studi Teknologi Pendidikan.

Menikah dengan Tien Rafida, yang berprofesi sebagai PNS/Dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara. Saat ini dikarunia Allah SWT 3 (tiga) orang anak, yaitu: Annisa Arfitha, Salsabila Hadiyanti dan Faturrahman.

Pengalaman kerja dimulai sebagai tenaga administrasi di PT. Marhamah Medan pada tahun 1995-1996. Guru matematika di SMP Perguruan Bandung tahun 1996-1997. Guru Matematika di SMA UISU Medan Tahun 1997-1999. Sejak tahun 2000 sampai sekarang bekerja sebagai PNS/Dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara. Sejak tahun 2006 – 2008 bertugas di pusat penelitian UIN Sumatera Utara dan tahun 2008 – 2011 dipercaya sebagai ketua program studi Pendidikan Matematika UIN Sumatera Utara. Sejak Tahun 2017 sebagai sekretaris program magister PAI FITK UIN SU.

Aktivitas lainnya yang digeluti adalah sebagai trainer di Widya Pustpita tahun 2003 – 2009, trainer pada kegiatan yang dikelola DBE2 USAID tahun 2006 – 2010, dan trainer di AUSAID sejak tahun 2014 - 2015.

Karya berupa buku yang sudah diterbitkan adalah Evaluasi Pembelajaran (2014), Penelitian Tindakan Kelas (2015), Pengantar Kewirausahaan, Rekayasa Akademik Melahirkan Entrepreneurship (2016), Evaluasi Program Pendidikan (2017), Inovasi Pendidikan, Melejitkan Potensi Teknologi dan Inovasi Pendidikan (2017),



## **KOMITMEN ORGANISASI**

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan (2017), Statistik Pendidikan (2018), Profesi Pendidik dan Kependidikan (2018), Pembelajaran Terpadu (2018), Perencanaan Pembelajaran (2019), Variabel Belajar (2020), Pendidikan Karakter Implementasi Wahdatul Ulum Dalam Pembekajaran (2021), Kepemimpinan Pendidikan Bahan Ajar Berbasis Riset Pengembangan (2022), Evaluasi Pembelajaran Perspektif Sains dan Islam (2023), Belajar dan Pembelajaran (2023), Kinerja Pengawas (2023), Komitmen Kerja (2023), Ilmu Alamiah Dasar (2023).



## RIWAYAT EDITOR



**A**miruddin, Lahir di Muara Tiga 14 Agustus 1982, Adengan Ayah yang bernama Amaran Hasibuan (Alm) dan Ibu Mahyuni Br Sarumpaet. Anak kelima dari 6 bersaudara. Menempuh pendidikan SD di Sukaramai (Riau) tamat tahun 1997, melanjutkan ke Pondok Pesantren Darussalam di Saran Kabun (Riau) tamat tahun 2001, kemudian menyelesaikan MAS Aliyah PP. Darusslam di Saran Kabun (Riau) pada tahun 2004. Melanjutkan pendidikan strata 1 (S.1) di IAIN SU jurusan Pendidikan Agama Islam yang diselesaikan pada tahun 2008. Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan Program Studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2012. Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Medan pada Program Studi Manajemen Pendidikan.

Menikah dengan Putri Khairani Lubis, M.Pd yang berprofesi sebagai Guru di MTs Swasta Al-Muslimin. Saat ini dikarunia Allah SWT 4 (Tiga) orang anak, yaitu: Azayla Zafirah Amanda Hasibuan dan Kanzia Amira Putri Hasibuan, Rafizan Khairan Hasibuan dan Rasyad Amir Hasibuan.

Adapun karier pernah penulis jabat sebagai Ketua LPMKE UNU-SU 2016-2017. sebagai tenaga pengajar di di SMP Negeri 4 Percut Sei Tuan tahun 2008-2012. Dosen Luar Biasa di UIN-SU Medan Tahun 2012-sekarang. Dosen UNU-SU 2015-2018. Dosen Universitas Dharmawangsa 2019-Sekarang. Dosen AL-Muslim Bireuen, Aceh 2020-Sekarang. Tahun 2022- Sekarang sebagai Dosen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Prodi Manajemen Pendidikan Tinggi.

Adapun organisasi/karier yang penulis ikut, sebagai anggota PUSDIKRA, LPPPI dan Pengelola Jurnal **PUSDIKRA** 2013-sekarang,

## **KOMITMEN ORGANISASI**

*(Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)*

Pengelola Jurnal **JURDIKTI** di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, sebagai anggota **HISPAI** tahun 2014-sekarang. Aktivitas lainnya yang digeluti adalah sebagai trainer TOT Pelatihan MBS oleh USAID UIN\_SU tahun 2014-2017.

Karya berupa buku yang sudah diterbitkan adalah Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan (2015) Terbitan Perdana Publishing Medan; Organisasi Manajemen (2016) Terbitan Rajagrafindo Persada Jakarta; Inovasi Pendidikan, *Melejitkan Potensi Teknologi dan Inovasi Pendidikan* (2017) Terbitan Widya Puspita Medan. Antologi pendekatan sistem dalam pendidikan (2021), Pendidikan karakter (implementasi wahdatul ulum dalam pembelajaran). (2021), Perencanaan pembelajaran. (2019).

**Motto: “Mulailah Dengan Kemauan Yang Tinggi”**