

KOMITMEN ORGANISASI DITINJAU DARI KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPERCAYAAN KEPALA SEKOLAH DASAR

Virgana

Universitas Indraprasta PGRI Jakarta.

E-mail: vpiping@yahoo.co.id

Abstract: The current study utilized causal technique of survey method and path analysis. The research analyzed the influence of one variable to another, both direct and indirect influence on the endogenous variables. The samples were 65 principals of Education Department in Jagakarsa district South Jakarta. The results suggested that there was direct influence of (1) the leadership on the trust at work, (2) the work cultures on the trust at work, (3) the leadership styles on the organizational commitment, (4) the work cultures on the organizational commitment, and the trust at work on the organizational commitment. The results of the study also suggested that leadership styles had indirect influence on the organizational commitment through the trust at work and the work cultures had indirect influence on the organizational commitment through the trust at work.

Keywords: organizational commitment, work cultures, elementary schools.

Absrak: penelitian ini menggunakan metode survei teknik kausal, dengan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lain, baik pengaruh langsung maupun tak langsung terhadap variabel endogen, dari sampel 65 orang kepala sekolah Dinas Pendidikan Kecamatan Jagakarsa Jakarta Selatan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung (1) kepemimpinan terhadap kepercayaan kerja, (2) budaya kerja terhadap kepercayaan kerja, (3) gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, (4) budaya kerja terhadap komitmen organisasi, (5) kepercayaan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung. Tetapi sebaliknya, gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan kerja; dan budaya kerja berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan kerja.

Kata kunci: komitmen organisasi, budaya kerja, kepala SD.

Perampangan struktur organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Salah satu penyatuan adalah Dinas Pendidikan Dasar (Dikdas) dan Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi (Dikmenti). Di tingkat provinsi dua dinas menjadi satu dinas dengan nama baru Dinas Pendidikan DKI Jakarta. Tetapi pada tingkat kota administrative ada dua suku dinas, yaitu Suku Dinas Pendidikan Menengah dan Suku Dinas Pendidikan Dasar.

Sehingga di tingkat kecamatan juga ada dua dinas pendidikan, yaitu Dinas Pendidikan Menengah Kecamatan yang mempunyai tanggung jawab terhadap sekolah menengah atas (SMA/SMK) dan pendidikan non formal. Kemudian Dinas Pendidikan Dasar Kecamatan yang mempunyai tanggung jawab terhadap Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Dasar, Taman kanak-kanak dan Sekolah Luar Biasa.

Sedemikian sehingga para kepala sekolah yang bertanya-tanya tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pejabat Dinas Pendidikan

yang baru. Masalah gaya kepemimpinan menjadi sering dibicarakan di kalangan kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa pergantian pejabat di lingkungan Dinas Pendidikan, mendapat perhatian sepenuhnya dari para kepala sekolahnya.

Undang-Undang Republik Indonesia (UU RI) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3 menyebutkan bahwa "Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab." Kandungan pasal ini menunjukkan bahwa pendidikan di Indonesia dimaksudkan untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia (SDM) Indonesia sehingga terwujud insan-insan yang berkualitas.

Kenyataan menunjukkan bahwa kondisi SDM Indonesia masih menduduki peringkat yang lebih rendah dibandingkan dengan peringkat SDM di negara-negara tetangga. Yaitu ada pada peringkat 121 dari 185 negara, pada tahun 2013, Sebagaimana peringkat indeks pembangunan manusia (*Human Development Index/HDI*) yang setiap tahun dirilis oleh *United Nations Development Program* (UNDP).

Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*).

Komitmen organisasi pada hakikatnya adalah sampai pada level mana seseorang kepala sekolah memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Sebagaimana diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2007:74) bahwa "*Organizational commitment is defined as a state in which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization*". Dengan demikian, komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepedulian kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada komitmen organisasi semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu

dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti.

Newstrom dan Davis (2002:211) menyatakan bahwa "*organizational commitment is the degree to which an employee identifies with the organization and wants to continue actively participating in it*". Sedangkan Robbins dan Coulter (1999:420) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah orientasi kepala sekolah terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, keberpihakan, dan keterlibatannya dalam organisasi. Pendapat ini mengisyaratkan bahwa ada tiga hal yang harus dipenuhi kepala sekolah dalam kaitannya dengan komitmen organisasi, yaitu: 1) pegawai harus menunjukkan kesetiaannya terhadap organisasi; 2) pegawai harus menunjukkan keberpihakannya terhadap organisasi; dan 3) pegawai harus berperan aktif dalam kegiatan organisasi.

Sedemikian sehingga komitmen organisasi adalah keberpihakan seseorang sebagai anggota organisasi terhadap organisasinya dengan berperan aktif dalam rangka mencapai tujuan, dan keinginannya untuk tetap menjadi anggota organisasi, yang nampak pada: kesetiaan terhadap organisasi, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, partisipasi aktif dalam organisasi, bekerja keras demi kepentingan organisasi, dan menghindari pindah ke organisasi lain.

Gaya Kepemimpinan (*Leadership Styles*).

Dalam kegiatan manajerial, gaya kepemimpinan juga merupakan fungsi sikap manajer terhadap bawahannya. Sebagaimana dinyatakan oleh Mullins (2005:866) bahwa "*the style of managerial leadership is a function of the manager's attitudes towards people, and assumptions about human nature and behaviour*". Oleh karena itu, gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap pendekatan bawahannya. Sedangkan Cunningham and Cordeiro (2003:140-141), bahwa "*leadership style may, in fact, influence the behavior of subordinates in such a way that the subordinates' behavior actually supports the use of the leader's preferred style, becoming a self-fulfilling prophecy*". Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap

kepercayaan kepala sekolah terutama penggunaan gaya kepemimpinan yang disukai.

Agar pemimpin dapat melaksanakan tugas manajerialnya, para pemimpin banyak yang menggunakan pendekatan-pendekatan dari gaya otokrasi sampai dengan gaya demokrasi. Ketika sejumlah pemimpin menggunakan pendekatan yang sangat otokratis dalam mengawasi para bawahannya, sejumlah pemimpin lain menggunakan pendekatan yang sangat demokratis. Para pemimpin lainnya menggunakan berbagai pendekatan demokrasi dan otokrasi, yang berarti pendekatan mereka berada di antara kedua pendekatan yang ekstrem.

Dalam kaitannya dengan kepercayaan kepala sekolah, Fiedler, sebagaimana dikutip Robbins dan Judge (2009:427), mempercayai bahwa faktor kunci dalam kesuksesan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Lebih lanjut dinyatakan bahwa ada tiga dimensi kontingensi yang menentukan efektivitas kepemimpinan, yaitu: 1) hubungan pemimpin-bawahan: tingkat kepercayaan diri, kepercayaan, dan respek bawahan yang ada dalam pemimpinnya; 2) struktur tugas: derajat di mana tugas diprosedurkan (terstruktur atau tidak); dan 3) kekuasaan posisi: derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variabel kekuasaan seperti pengangkatan, pemberhentian, pendisiplinan, promosi, dan peningkatan gaji. Pendapat ini mengisyaratkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan bawahannya. Selain itu, hubungan pemimpin dan bawahan yang didasari oleh kepercayaan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap komitmen kepala sekolah terhadap organisasinya.

Sedemikian sehingga gaya kepemimpinan adalah pola pendekatan pemimpin yang spesifik merupakan karakteristik dirinya dalam mengarahkan bawahannya baik secara individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi, yang secara nyata nampak pada: tingkat kepercayaan diri, respek bawahan, kepiawaian dalam mengarahkan, keterbukaan dalam pengambilan keputusan, keluwesan dalam berkomunikasi, akuntabilitas terhadap semua kebijakan yang dilakukan.

Budaya Organisasi (*Organizational Culture*).

Manusia dalam kehidupan sosial sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang sudah ada. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang

bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sebagaimana dinyatakan oleh Robbins dan Judge (2007:511) "*organizational culture is a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*".

Menurut McShane dan Von Glinow (2008:460), tentang budaya organisasi bahwa "*organizational culture is the basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problems and opportunities*". Sedangkan Schein (2004:17) mendefinisikan budaya organisasi adalah

"a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

Sedemikian sehingga budaya organisasi adalah kebersamaan terhadap nilai, norma, dan keyakinan yang ada dalam organisasi yang terbentuk dari proses interaksi antaranggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama, yang nampak pada: semangat kebersamaan, keterpaduan antaranggota, konsensus nilai yang diyakini, dan kesungguhan terhadap pencapaian tujuan bersama.

Kepercayaan (*Trust*).

Kepercayaan adalah modal utama suatu kemandirian pegawai, kepercayaan pada dasarnya merupakan keyakinan terhadap sesuatu dengan pikiran positif. Berbagai ahli memberikan definisi yang berbeda, namun pada hakikatnya kepercayaan

merupakan harapan yang positif. Colquitt, Lepine, and Wesson (2009:219) mendefinisikan "trust is defined as the willingness to be vulnerable to an authority based on positive expectations about the authority's actions and intentions".

Pendapat senada disampaikan George dan Jones (2005:80) menyatakan "trust is an expression of confidence in another person or group of people that you will not be put at risk, harmed, or injured by their actions". Straker (2008:1-3) memberikan empat definisi tentang kepercayaan pegawai. (1) Kepercayaan berarti dapat memprediksi apa yang orang lain akan lakukan dan situasi apa yang akan terjadi. (2) Kepercayaan berarti melakukan pertukaran dengan seseorang ketika anda tidak memiliki pengetahuan penuh tentang mereka, maksud mereka, dan hal-hal yang mereka tawarkan kepada anda. (3) Kepercayaan berarti memberikan sesuatu sekarang dengan harapan bahwa hal itu akan dibayar kembali, dengan cara dan waktu yang tidak tentu di masa yang akan datang. (4) Kepercayaan berarti memungkinkan orang lain mengambil keuntungan dari kesediaan anda—tetapi berharap bahwa mereka tidak akan melakukannya.

Dapat disimpulkan bahwa, kepercayaan kepala sekolah adalah keyakinan dalam kaitannya dengan pendelegasian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada orang lain yang secara operasional sesuai dengan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian yang relevan, Ronald W. Perry (2004:133-149) dari Arizona State University mengkaji hubungan komitmen organisasi afektif dengan kepercayaan supervisi. Hasil studi menunjukkan bahwa walaupun kepercayaan dan komitmen organisasi tidak berhubungan erat dalam perhitungan statistik langsung, namun kepercayaan dalam supervisi mempunyai peran yang penting dalam peran untuk meningkatkan komitmen organisasi.

METODE

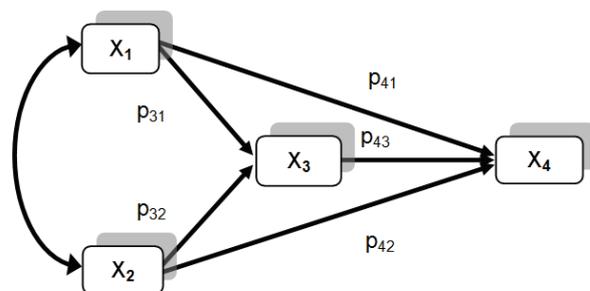
Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepercayaan kepala sekolah terhadap komitmen organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian dilakukan di Dinas Pendidikan Kecamatan Jagakarsa Jakarta Selatan. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kausal dengan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini menganalisis pengaruh

satu variabel terhadap variabel yang lain. Variabel yang dikaji terdiri atas dua macam, yakni: variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (X_4). Sedangkan variabel eksogen meliputi: gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepercayaan kepala sekolah (X_3).

Populasi dalam penelitian ini adalah semua kepala sekolah yang berada di Kecamatan Jagakarsa Jakarta Selatan yang berjumlah 90 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple Random Sampling*. Teknik ini untuk memperoleh sampel sebanyak 65 kepala sekolah golongan IV dari jumlah *sampling frame* yang juga sebanyak 65 kepala sekolah. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berbentuk kuesioner. Skala Penilaian (*Rating Scale*) digunakan untuk semua variabel yang memiliki lima kategori pilihan jawaban, yaitu: (a) selalu; (b) sering; (c) kadang-kadang; (d) jarang; dan (e) tidak pernah. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Untuk menghitung pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel bebas terhadap suatu variabel terikat, tercermin dari koefisien jalur. Sesuai dengan kerangka berpikir yang telah dikembangkan, maka variabel endogen dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (X_4). Sedangkan variabel eksogen meliputi: Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Kepercayaan Kepala sekolah (X_3). Perhitungan dilakukan dengan program yang digunakan adalah paket *Data Analysis* yang terdapat pada *Microsoft Excel* dan *SPSS*.

HASIL

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan penentuan dan pengujian koefisien jalur. Model struktural tersebut disajikan pada Gambar 1



Gambar 1 Model Struktural Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen

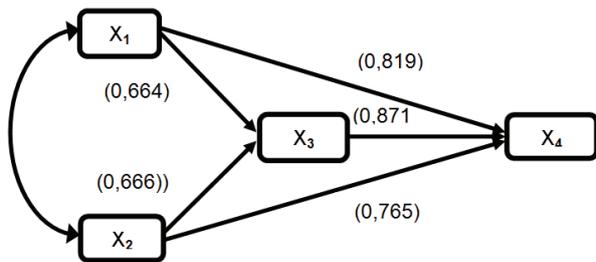
Matriks korelasi antarvariabel dalam model struktural sebagaimana disajikan pada Gambar 1, dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Matriks Korelasi Antarvariabel

Korelasi	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
X ₁	1,000	0,440	0,664	0,819
X ₂	0,440	1,000	0,666	0,765
X ₃	0,664	0,666	1,000	0,871
X ₄	0,819	0,765	0,871	1,000

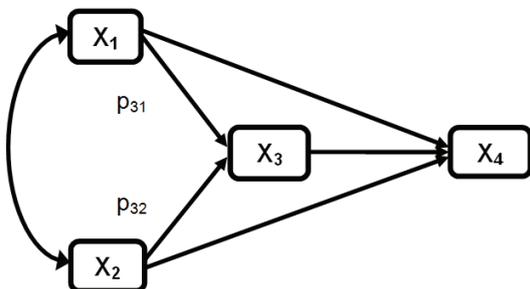
Keterangan: Seluruh koefisien korelasi signifikan pada $\alpha = 0,01$

Dalam tabel terlihat bahwa seluruh koefisien korelasi antarvariabel bertanda positif. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan positif antarvariabel seperti dalam Gambar 2. Dimana semua nilai koefisien korelasi tersebut signifikan pada $\alpha = 0,01$.



Gambar 2 Koefisien Korelasi Antarvariabel

Model struktural yang disajikan pada Gambar 1 terdiri atas dua substruktur, yaitu Substruktur-1 dan Substruktur-2. Pengaruh kausal dalam Substruktur-1 disajikan dalam Gambar 3.



Gambar 3 Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen pada Substruktur-1

Pengaruh kausal antarvariabel pada Substruktur-1 terdiri atas sebuah variabel endogen, yaitu X₃ dan dua variabel eksogen, yaitu X₁ dan X₂.

Matriks koefisien korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-1 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Matriks Koefisien Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-1

Korelasi	X ₁	X ₂
X ₁	1,000	0,440
X ₂	0,440	1,000

Berdasarkan matriks korelasi antarvariabel eksogen, sebagaimana disajikan pada Tabel 2 selanjutnya ditentukan matriks invers korelasi. Penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-1 dilakukan dengan menggunakan fasilitas matematika pada *Microsoft Excel*. Hasil penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Matriks Invers Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-1

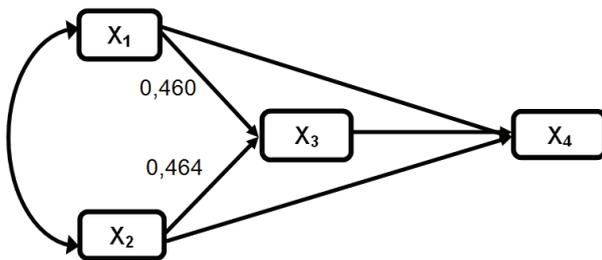
Invers Korelasi	X ₁	X ₂
X ₁	1,240	-0,546
X ₂	-0,546	1,240

Setelah diperoleh matriks korelasi dan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-1, selanjutnya dapat dilakukan penghitungan masing-masing koefisien jalur (p_{ji}) dengan mengalikan matriks invers korelasi dan matriks korelasi antara variabel eksogen dan endogen pada Substruktur-1. Hasil penghitungan koefisien jalur pada Substruktur-1 disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-1

Jalur	Koefisien Jalur	Nilai Koefisien Jalur
X ₃ X ₁	P ₃₁	0,460
X ₃ X ₂	P ₃₂	0,464

Berdasarkan Tabel 6 maka nilai koefisien jalur pada Substruktur-1 dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Koefisien Jalur pada Substruktur-1

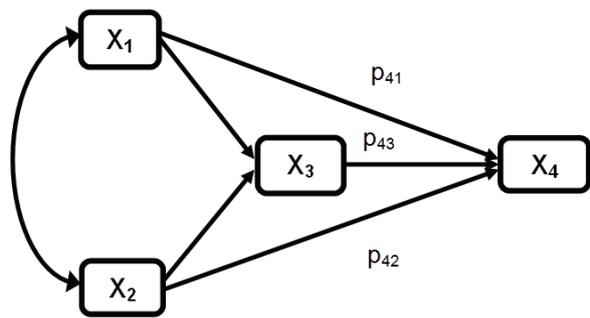
Koefisien determinasi pada Substruktur-1, yaitu $R^2_{X_3|X_1X_2} = 0,61$. Hal ini berarti bahwa variasi perubahan Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) secara bersama-sama dapat menjelaskan 0,61 variasi perubahan dalam variabel Kepercayaan Kepala sekolah (X_3). Pengaruh variabel lain terhadap variabel Kepercayaan Kepala sekolah, yaitu $\rho_{3\varepsilon_1} = 0,62$. Hal ini menunjukkan bahwa selain ketiga variabel tersebut terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap Kepercayaan Kepala sekolah dengan pengaruh sebesar 0,38.

Uji keseluruhan atau uji F terhadap koefisien jalur pada Substruktur-1 menghasilkan $F_{hitung} = 45,37$. Sementara, $F_{tabel} = F_{0,05;2;62}$ pada Substruktur-1 sebesar 3,15. Dengan demikian $F_{hitung} > F_{0,05;2;62}$. Oleh karena itu, $H_0 : \rho_{31} = \rho_{32} = 0$ ditolak. Hal ini berarti bahwa variasi variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama dapat menjelaskan dengan baik variasi variabel X_3 . Dengan demikian, dapat dilanjutkan pada uji individu atau uji t. Hasil penghitungan uji t disajikan pada Tabel 5. Dalam Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} semua koefisien jalur Substruktur-1 lebih besar dari $t_{tabel} = t_{0,01;62}$. Dengan demikian, semua koefisien jalur Substruktur-1 adalah signifikan atau berbeda nyata dengan nol.

Tabel 5 Hasil Uji Individu Koefisien Jalur pada Substruktur-1

Jalur	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}		Hasil Uji
			$t_{0,05;62}$	$t_{0,01;62}$	
X_3X_1	0,460	5,24	2,00	2,66	Sangat Signifikan
X_3X_2	0,464	5,28	2,66	2,66	Sangat Signifikan

Selanjutnya, pengaruh kausal dalam Substruktur-2 disajikan pada Gambar 5.



Gambar 5 Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen pada Substruktur-2

Pengaruh kausal antarvariabel pada Substruktur-2 terdiri atas sebuah variabel endogen, yaitu X_4 dan tiga variabel eksogen, yaitu X_1 , X_2 , dan X_3 . Matriks koefisien korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2 dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Matriks Koefisien Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-2

Korelasi	X_1	X_2	X_3
X_1	1,000	0,440	0,664
X_2	0,440	1,000	0,666
X_3	0,664	0,666	1,000

Berdasarkan matriks koefisien korelasi antarvariabel eksogen, sebagaimana disajikan pada Tabel 6 selanjutnya ditentukan matriks invers korelasi. Penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2 dilakukan dengan menggunakan fasilitas matematika pada *Microsoft Excel*. Hasil penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen tersebut dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7 Matriks Invers Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-2

Invers Korelasi	X_1	X_2	X_3
X_1	1,789	0,007	-1,192
X_2	0,007	1,797	-1,202
X_3	-1,192	-1,202	2,592

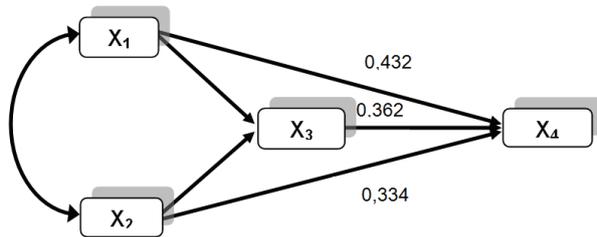
Setelah diperoleh matriks korelasi dan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2, selanjutnya dapat dilakukan penghitungan masing-masing koefisien jalur (p_{ji}) dengan mengalikan matriks invers korelasi dan matriks korelasi antara variabel eksogen dan

endogen pada Substruktur-2. Hasil penghitungan koefisien jalur pada Substruktur-2 disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8 Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-2

Jalur	Koefisien Jalur	Nilai Koefisien Jalur
X_4X_1	P_{41}	0,432
X_4X_2	P_{42}	0,334
X_4X_3	P_{43}	0,362

Selanjutnya, koefisien jalur dalam Substruktur-2 disajikan dalam Gambar 6.



Gambar 6 Koefisien Jalur pada Substruktur-2

Koefisien determinasi pada Substruktur-2, yaitu $R^2_{X_4X_1X_2X_3} = 0,924$. Hal ini berarti bahwa variasi perubahan Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Kepercayaan Kepala sekolah (X_3) secara bersama-sama dapat menjelaskan 0,924 variasi perubahan dalam variabel Komitmen Organisasi (X_4). Pengaruh variabel lain terhadap variabel Komitmen Organisasi, yaitu $p_4\varepsilon_2 = 0,275$. Hal ini menunjukkan bahwa selain ketiga variabel tersebut terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0,076.

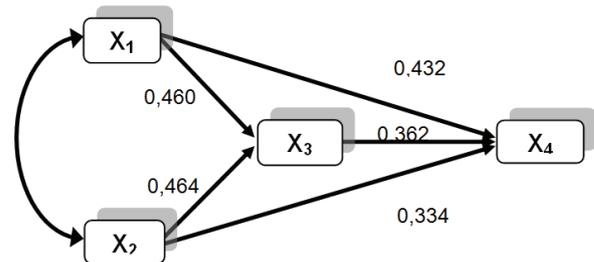
Uji keseluruhan atau uji F terhadap koefisien jalur pada Substruktur-2 menghasilkan $F_{hitung} = 341,956$. Sementara, $F_{tabel} = F_{0,01;2;61}$ pada Substruktur-2 sebesar 4,12. Dengan demikian $F_{hitung} > F_{0,01;2;61}$. Oleh karena itu, $H_0 : p_{31} = p_{32} = 0$ ditolak. Hal ini berarti bahwa variasi variabel X_1 , X_2 , dan X_3 secara bersama-sama dapat menjelaskan dengan baik variasi variabel X_4 . Dengan demikian, dapat dilanjutkan pada uji individu atau uji t.

Hasil penghitungan uji t disajikan pada Tabel 10. Dalam Tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} semua koefisien jalur Substruktur-2 lebih besar dari $t_{tabel} = t_{0,01;61}$. Dengan demikian, semua koefisien jalur Substruktur-2 adalah sangat signifikan atau berbeda nyata dengan nol.

Tabel 9. Hasil Uji Individu Koefisien Jalur pada Substruktur-2

Jalur	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}		Hasil Uji
			$t_{0,05;61}$	$t_{0,01;61}$	
X_4X_1	0,432	9,24	2,00	2,66	Sangat Signifikan
X_4X_2	0,334	7,13	2,00	2,66	Sangat Signifikan
X_4X_3	0,362	6,43	2,00	2,66	Sangat Signifikan

Berdasarkan hasil penghitungan analisis jalur pada Substruktur-1 dan Substruktur-2 diperoleh nilai-nilai koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh kausal dalam model struktural yang dianalisis sebagaimana disajikan pada Gambar 7. Sebagaimana telah dikemukakan, seluruh koefisien jalur dalam model struktural tersebut adalah signifikan.



Gambar 7 Koefisien Jalur dalam Model Struktural Pengaruh Antarvariabel Berdasarkan Hasil Penghitungan Analisis Jalur

Penarikan kesimpulan hipotesis dilakukan melalui penghitungan nilai Statistik t masing-masing koefisien jalur, dengan ketentuan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka koefisien jalur signifikan dan sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka koefisien jalur tidak signifikan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepercayaan Kepala sekolah terhadap Komitmen Organisasi, baik langsung maupun tidak langsung, penelitian ini dapat membuktikan ketujuh hipotesis yang diajukan.

Tahap berikutnya adalah mengetahui total pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada Substruktur-1, sebagaimana telah dikemukakan, terdapat sebuah variabel endogen, yaitu X_3 dan dua variabel eksogen, yaitu X_1 dan X_2 . Berdasarkan hasil penghitungan dan pengujian koefisien jalur dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penentuan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen bahwa pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepercayaan Kepala sekolah adalah sebesar 0,21. Sementara, pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Kepala sekolah 0,22. Pengaruh variabel-variabel lain terhadap Kepercayaan Kepala sekolah sebesar 0,38.

Kemudian, pada Substruktur-2 terdapat sebuah variabel endogen, yaitu X_4 dan tiga variabel eksogen, yaitu X_1 , X_2 , dan X_3 . Berdasarkan hasil penghitungan dan pengujian koefisien jalur dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penentuan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_4).

Berdasarkan hasil penghitungan Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi diperoleh hasil sebesar 0,19. Dalam model struktural sebagaimana tampak pada Gambar 4.11, Gaya Kepemimpinan di samping berpengaruh langsung, juga menunjukkan pengaruh tidak langsung terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepercayaan Kepala sekolah. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepercayaan Kepala sekolah adalah sebesar 0,17. Dengan demikian, total pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi, baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,35.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (X_4). Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0,11. Sama halnya dengan Gaya Kepemimpinan, di

samping berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi juga menunjukkan pengaruh tidak langsung terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepercayaan Kepala sekolah. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepercayaan Kepala sekolah adalah sebesar 0,17. Dengan demikian, pengaruh total Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,28.

Pengaruh Langsung Kepercayaan Kepala sekolah (X_3) terhadap Komitmen Organisasi (X_4).

Dalam model struktural, Kepercayaan Kepala sekolah hanya berpengaruh langsung terhadap Komitmen organisasi. Pengaruh langsung Kepercayaan Kepala sekolah terhadap Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,29. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diperinci sebagai berikut. *Pertama*, terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepercayaan kepala sekolah sebesar 0,21. Hal tersebut menunjukkan bahwa variasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variasi kepercayaan kepala sekolah sebesar 0,21. *Kedua*, terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kepercayaan kepala sekolah sebesar 0,22. Hal itu menunjukkan bahwa variasi budaya organisasi berpengaruh terhadap variasi kepercayaan kepala sekolah sebesar 0,22. *Ketiga*, terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,19. Hal ini menunjukkan bahwa variasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variasi komitmen organisasi sebesar 0,19. *Keempat*, terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,29. Hal ini menunjukkan bahwa variasi budaya organisasi berpengaruh terhadap variasi komitmen organisasi sebesar 0,29. *Kelima*, terdapat pengaruh langsung positif kepercayaan kepala sekolah terhadap komitmen organisasi sebesar 0,11. Hal ini menunjukkan bahwa variasi kepercayaan kepala sekolah berpengaruh terhadap variasi komitmen organisasi sebesar 0,11. *Keenam*, terdapat pengaruh tidak langsung positif gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan kepala sekolah sebesar 0,17. Hal tersebut menunjukkan

bahwa variasi gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap variasi komitmen organisasi melalui kepercayaan kepala sekolah sebesar 0,17. *Ketujuh*, terdapat pengaruh tidak langsung positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan kepala sekolah sebesar 0,17. Hal tersebut menunjukkan bahwa variasi budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap variasi komitmen organisasi melalui kepercayaan kepala sekolah sebesar 0,17.

Selanjutnya, temuan-temuan dalam penelitian dapat diuraikan sebagai berikut. Komitmen organisasi berhubungan dengan berbagai karakteristik pribadi (seperti kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi), karakteristik pekerjaan tertentu (seperti derajat tanggung jawab), dan pengalaman kerja. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Dalam suatu organisasi, komitmen organisasi merupakan salah satu *outcomes* individu yang dipengaruhi oleh mekanisme individu. Mekanisme individu sendiri dipengaruhi oleh mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, dan karakteristik individu.

Hasil penelitian ini memperkuat teori yang disampaikan oleh Colquitt, LePine, dan Wesson (2009; 8) bahwa *outcomes* individu dalam organisasi berupa kinerja dan komitmen organisasi. *Outcomes* individu dipengaruhi oleh mekanisme individu yang terdiri dari: komitmen organisasi; stres; kepercayaan; kepercayaan, keadilan, dan etika; serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri dari: budaya organisasi dan struktur organisasi; mekanisme kelompok, yang terdiri dari: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses regu, dan karakteristik regu; serta karakteristik individu, yang terdiri dari: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.

Penelitian yang relevan. Ronald W. Perry (2004: 133-149) dari Arizona State University mengkaji hubungan komitmen organisasi afektif dengan kepercayaan supervisi. Hasil studi menunjukkan bahwa walaupun kepercayaan dan komitmen organisasi tidak berhubungan erat dalam perhitungan statistik langsung, namun kepercayaan dalam supervisi mempunyai peran yang penting dalam peran untuk meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian tersebut menguatkan penelitian yang

dilakukan peneliti tentang komitmen organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Dasar DKI Jakarta.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan diperoleh, bahwa: 1) terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepercayaan kepala sekolah; 2) terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kepercayaan kepala sekolah; 3) terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi; 4) terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi; dan 5) terdapat pengaruh langsung positif kepercayaan kepala sekolah terhadap komitmen organisasi; 6) terdapat pengaruh tidak langsung positif gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan kepala sekolah; dan 7) terdapat pengaruh tidak langsung positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan kepala sekolah.

Selanjutnya seorang pemimpin apabila meningkatkan kepemimpinannya dengan cara melatih diri, memberikan empati terhadap bawahan pada organisasi yang ia pimpin, memberikan pembinaan secara berkala. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Saran

Hendaklah Kepala Dinas Pendidikan Dasar Kecamatan Jagakarsa Jakarta Selatan senantiasa menerapkan gaya kepemimpinan yang memperhatikan kompetensi dan kebutuhan kepala sekolah. Dalam rangka meningkatkan kepercayaan dan komitmen organisasi. Diharapkan setiap kepala sekolah senantiasa meningkatkan kepercayaannya terhadap tugas, atasan, dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini penting dalam rangka meningkatkan komitmen organisasinya. Selanjutnya para peneliti di bidang pendidikan dan sumber daya manusia melakukan kajian lebih lanjut mengenai variabel-variabel lain yang berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi karena pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini relatif rendah.

DAFTAR RUJUKAN

- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cunningham, William G. and Paula A. Cordeiro, 2003. *Educational Leadership*. New York: Pearson Education, Inc.
- George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mullins, Laurie J. 2005. *Management and Organization Behavior*. Edinburgh, Harlow, Essex: Prentice Hall.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. 2002. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Perry, Ronald W. 2004. "The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 24, No. 24.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 1999. *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2007. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper River.
- Schein, Edgar. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: John Wiley & Son.
- Straker, David. *What is Trust*. 2008. [http://changingminds.org/explanations /trust/what-is_trust.htm](http://changingminds.org/explanations/trust/what-is_trust.htm)
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.