

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE*, *HUMAN SKILL* DAN
KEPUASAN GURU TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
DI SMP NEGERI**

(Tesis)

Oleh

ASTI RETNOSARI

NPM 2023012019



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE*, *HUMAN SKILL* DAN KEPUASAN GURU TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI SMP NEGERI

Oleh

ASTI RETNOSARI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX), *human skill*, dan kepuasan guru secara parsial dan simultan terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *ex post facto*. Populasi penelitian ini yaitu 1997 guru SMP Negeri se-Kota Bandar Lampung, dengan menggunakan teknik *cluster random sampling* sehingga terpilih 333 guru sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi sederhana dan regresi berganda, yang sebelumnya telah dilakukan uji prasyarat regresi yaitu uji normalitas, heteroskedastisitas, multikolinieritas, dan linieritas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan LMX terhadap komitmen organisasi (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan *human skill* terhadap komitmen organisasi (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan guru terhadap komitmen organisasi (4) terdapat pengaruh positif dan signifikan LMX, *human skill* dan kepuasan guru terhadap komitmen organisasi.

Kata kunci: *human skill*, kepuasan guru, komitmen organisasi, *leader member exchange*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADER MEMBER EXCHANGE, HUMAN SKILL AND TEACHER SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN STATE JUNIOR HIGH SCHOOL

By

ASTI RETNOSARI

The purpose of this study was to analyze and determine the effect of Leader Member Exchange (LMX), human skills, and teacher satisfaction partially and simultaneously on organizational. This research uses a quantitative approach with the type of ex post facto. The population in this study were teachers at state junior high schools throughout the city of Bandar Lampung in 1997, using the cluster random sampling technique so that 333 teachers were selected as the sample. Data collection was carried out using a questionnaire. Data analysis used simple regression and multiple regression, which previously carried out regression prerequisite tests, namely normality, heteroscedasticity, multicollinearity, and linearity tests. The results of this study indicate that (1) there is a positive and significant effect of LMX on organizational commitment (2) there is a positive and significant effect of human skills on organizational commitment (3) there is a positive and significant effect of teacher satisfaction on organizational commitment (4) there is a positive and significant effect significant LMX, human skills and teacher satisfaction on organizational commitment.

Keywords: human skills, teacher satisfaction, organizational commitment, leader member exchange

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE*, *HUMAN SKILL* DAN
KEPUASAN GURU TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
DI SMP NEGERI**

Oleh

ASTI RETNOSARI

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Tesis : **PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE, HUMAN SKILL DAN KEPUASAN GURU TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI SMP NEGERI**

Nama Mahasiswa : **Asti Retnosari**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2023012019

Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



1. Komisi Pembimbing

Dr. Riswandi, M.Pd.
NIP 19760808 200912 1 001

Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 002

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Dr. Riswandi, M.Pd.
NIP 19760808 200912 1 001

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan

Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A, Ph.D.
NIP 19670521 200012 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Riswandi, M.Pd.**



Sekretaris : **Dr. Riswanti Rini, M.Si.**



Penguji Anggota : 1. **Dr. Sowiyah, M.Pd.**



2. **Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A, Ph.D.**

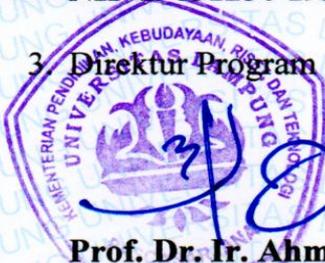


Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Prof. Sunyono, M.Si.
NIP 19651230 199111 1 001

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T
NIP 19710415 199803 1 005

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **20 Januari 2023**

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul "Pengaruh *Leader Member Exchange, Human Skill,* dan Kepuasan Guru terhadap Komitmen Organisasi di SMP Negeri" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 20 Januari 2023

Yang menyatakan



Asti Retnosari

NPM. 2023012019

RIWAYAT HIDUP



Asti Retnosari, dilahirkan di Bandarlampung, pada tanggal 24 Januari 1997 sebagai anak kedua dari dua bersaudara pasangan dari Bapak Ir. Chaplin dan Ibu Ir. Sri Wuryaningsih.

Peneliti menyelesaikan pendidikan taman kanak-kanak di TK Amalia Bandarlampung pada tahun 2003, pendidikan dasar di SD Al-Azhar 1 Bandarlampung pada tahun 2009, pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 10 Bandarlampung pada tahun 2012, dan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 10 Bandarlampung pada tahun 2015. Peneliti melanjutkan pendidikan di Universitas Lampung pada tahun 2015 dengan program studi Pendidikan Matematika. Peneliti menyelesaikan studi jenjang S1 pada tahun 2019. Kemudian pada tahun 2020, peneliti melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung.

MOTTO

لَا تَحْزَنُ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا

“La Tahzan Innallaha Ma'ana”

Janganlah engkau bersedih, sesungguhnya Allah Bersama kita

PERSEMBAHAN

Dengan Menyebut Nama Allah
Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang
Alhamdulillah puji syukur Kepada-Nya karena atas rahmat dan ridho-
Nya tesis ini dapat terselesaikan

Kupersembahkan karya sederhana ini untuk

Kedua Orang Tuaku

yang selalu memberikan cinta, kasih sayang, doa, dan semua hal terbaik dalam
hidupku.

Keluarga dan Saudaraku semua

yang selalu memberikan semangat dan doa untuk keberhasilanku

Bapak dan Ibu Dosen Magister Administrasi Pendidikan

yang telah membimbing dan membekali dengan ilmu pengetahuan yang
bermanfaat

***Almamater Tercinta
Universitas Lampung***

SANWACANA

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga tesis yang berjudul “Pengaruh *Leader Member Exchange*, *Human Skill* dan Kepuasan Guru terhadap Komitmen Organisasi di SMP Negeri”

sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister pendidikan dapat diselesaikan dengan baik. Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, hal ini disebabkan karena keterbatasan yang ada pada peneliti. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan guna langkah peneliti berikutnya yang lebih baik. Peneliti berharap semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Peneliti mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan di Pascasarjana Administrasi Pendidikan Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan arahan dan kemudahan.
3. Bapak Prof. Dr. Sunyono, M.Si., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd. selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama FKIP Universitas Lampung sekaligus Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan FKIP serta Pembimbing I dan Ketua Penguji, terimakasih atas arahan, bimbingan, motivasi dan kesediaannya dalam memberikan bimbingan selama menyelesaikan tesis ini.

5. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, sekaligus Penguji II, terimakasih dukungan, bimbingan, motivasi, dan kesediaannya dalam memberikan bimbingan dan arahan selama perkuliahan.
6. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku Pembimbing II dan Sekretaris Penguji, terimakasih atas arahan, bimbingan, motivasi dan kesediaannya dalam memberikan bimbingan selama menyelesaikan tesis ini.
7. Ibu Dr. Sowiyah, M.Pd., selaku Penguji I, terimakasih atas keikhlasannya memberikan pengarahan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung, terimakasih atas ilmu yang Bapak dan Ibu berikan.
9. Bapak dan Ibu Staff Administrasi Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung, terimakasih atas arahan dan kemudahan diberikan dalam penyusunan tesis ini.
10. Bapak/Ibu Guru SMP Negeri Kota Bandar Lampung yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian.
11. Teman-teman mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2020, terimakasih atas kebersamaannya selama perkuliahan, saling membantu dan memberikan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.
12. Semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, peneliti mengucapkan terimakasih atas bantuan, doa dan dukungannya.

Semoga dengan kebaikan, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan pada peneliti mendapat balasan pahala yang setimpal dari Allah SWT dan semoga tesis ini bermanfaat.

Bandar Lampung, 20 Januari 2023

Peneliti,

Asti Retnosari
NPM. 2023012019

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN JUDUL DALAM	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
LEMBAR PERNYATAAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN.....	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Kegunaan Penelitian	8
1.7 Ruang Lingkup Penelitian.....	9
1.7.1 Ruang Lingkup.....	9
1.7.2 Subjek Penelitian	9
1.7.3 Objek Penelitian.....	9
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Komitmen Organisasi	10
2.1.1 Dimensi Komitmen Organisasi.....	13
2.2 LMX (<i>Leader Member Exchange</i>).....	15
2.2.1 Dimensi LMX	17
2.3 <i>Human Skill</i>	18
2.3.1 Dimensi <i>Human Skill</i>	20
2.4 Kepuasan Guru.....	21
2.4.1 Dimensi Kepuasan Guru	23
2.5 Kerangka Pikir	24

2.6 Hipotesis Penelitian	26
III. METODE PENELITIAN	28
3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian	28
3.2 Populasi dan Sampel	29
3.2.1 Populasi.....	29
3.2.2 Sampel.....	30
3.3 Variabel Penelitian	33
3.3.1 Variabel Terikat	33
3.3.2 Variabel Bebas	34
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.5 Uji Instrumen Penelitian	37
3.5.1 Uji Validitas	37
3.5.2 Uji Reliabilitas	39
3.6 Uji Prasyarat Analisis Data	40
3.6.1 Uji Normalitas.....	41
3.6.2 Uji Heteroskedastisitas.....	41
3.6.3 Uji Multikolinieritas.....	41
3.6.4 Uji Linieritas	42
3.7 Teknik Analisis Data.....	42
3.7.1 Uji Regresi Linier Sederhana.....	42
3.7.2 Uji Regresi Linier Berganda	44
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	45
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	45
4.2.1 Variabel Komitmen Organisasi.....	46
4.2.2 Variabel LMX	47
4.2.3 Variabel <i>Human Skill</i>	48
4.2.4 Variabel Kepuasan Guru	50
4.3 Pengujian Prasyarat Analisis Data	51
4.3.1 Uji Normalitas	51
4.3.2 Uji Heteroskedastisitas	52
4.3.3 Uji Multikolinieritas	52
4.3.4 Uji Linieritas.....	53
4.4 Pengujian Hipotesis.....	54
4.4.1 Pengaruh LMX terhadap Komitmen Organisasi	54
4.4.2 Pengaruh <i>Human Skill</i> terhadap Komitmen Organisasi	55
4.4.3 Pengaruh Kepuasan Guru terhadap Komitmen Organisasi	57
4.4.4 Pengaruh LMX, <i>Human Skill</i> dan Kepuasan Guru terhadap Komitmen Organisasi	58
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	63
4.5.1 Pengaruh LMX terhadap Komitmen Organisasi	63
4.5.2 Pengaruh <i>Human Skill</i> terhadap Komitmen Organisasi	64
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Guru terhadap Komitmen Organisasi	66
4.5.4 Pengaruh LMX, <i>Human Skill</i> dan Kepuasan Guru terhadap Komitmen Organisasi	67
4.6 Keterbatasan Penelitian.....	68
V. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	69
5.1 Simpulan	69
5.2 Implikasi.....	69

5.3 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	72
LAMPIRAN	80

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Tingkat Ketidakhadiran Guru	4
3.1 Jumlah Guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung	29
3.2 <i>Cluster</i> berdasarkan Wlayah Kecamatan	31
3.3 <i>Cluster</i> yang Terpilih	32
3.4 Jumlah Sampel Penelitian	32
3.5 Kisi-kisi Kuesioner Komitmen Organisasi	34
3.6 Kisi-kisi Kuesioner LMX.....	34
3.7 Kisi-kisi Kuesioner <i>Human Skill</i>	35
3.8 Kisi-kisi Kuesioner Kepuasan Guru	36
3.9 Pembobotan Nilai Variabel Penelitian	37
3.10 Daftar Interpretasi Nilai r	40
3.11 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner.....	40
4.1 Hasil Perhitungan Statistik Data Penelitian	46
4.2 Kategori Komitmen Organisasi (Y).....	46
4.3 Kategori LMX (X_1).....	48
4.4 Kategori <i>Human Skill</i>	49
4.5 Kategori Kepuasan Guru (X_3).....	50
4.6 Hasil Uji Normalitas Data Penelitian.....	51
4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas Data Penelitian.....	52
4.8 Hasil Uji Multikolinieritas Data Penelitian.....	53
4.9 Hasil Uji Linieritas Data Penelitian	54
4.10 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X_1 terhadap Y.....	54
4.11 Koefisien Korelasi X_1 terhadap Y	55
4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X_2 terhadap Y.....	56
4.13 Koefisien Korelasi X_2 terhadap Y.....	56
4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X_3 terhadap Y.....	57
4.15 Koefisien Korelasi X_3 terhadap Y.....	58
4.16 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X_3 terhadap Y.....	59
4.17 Hasil Uji Pengaruh $X_1 X_2 X_3$ terhadap Y.....	60
4.18 Koefisien Korelasi $X_1 X_2 X_3$ terhadap Y	60
4.19 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Konstruksi Grand Theory.....	6
2.1 Kerangka Pemikiran	26
4.1 Distribusi Skor Komitmen Organisasi	47
4.2 Distribusi Skor LMX	48
4.3 Distribusi Skor <i>Human Skill</i>	49
4.4 Distribusi Skor Kepuasan Guru	51
4.5 Pengaruh LMX terhadap Komitmen Organisasi.....	55
4.6 Pengaruh <i>Human Skill</i> terhadap Komitmen Organisasi.....	57
4.7 Pengaruh Kepuasan Guru terhadap Komitmen Organisasi.....	58
4.8 Pengaruh LMX, <i>Human Skill</i> , dan Kepuasan Guru terhadap Komitmen Organisasi.....	61
4.9 Pengaruh antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat	62
4.10 Besar Pengaruh X_1 , X_2 , X_3 Terhadap Y	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Jadwal Penelitian.....	80
2. Kisi-Kisi Penelitian	81
3. Instrumen Penelitian Sebelum Uji Coba	86
4. Data Hasil Nilai Uji Coba Instrumen Penelitian	92
5. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	94
6. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	108
7. Instrumen Penelitian Sesudah Uji Coba.....	112
8. Data Hasil Penelitian.....	118
9. Hasil Uji Prasyarat Data.....	142
10. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana.....	144
11. Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	147
12. Surat Izin Penelitian	148

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan aspek yang sangat penting dalam kelangsungan hidup setiap individu. Pendidikan merupakan upaya yang terencana dalam proses pembimbingan dan pembelajaran bagi individu agar berkembang dan tumbuh menjadi manusia yang mandiri, bertanggungjawab, hidup bersosial, berilmu, dan kreatif (Mayshandy, 2019). Selanjutnya, menurut Bapak Pendidikan Nasional Indonesia, Ki Hajar Dewantara pendidikan adalah tuntutan di dalam hidup tumbuhnya anak-anak, adapun maksudnya, pendidikan yaitu menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak itu, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapatlah mencapai keselamatan dan kebahagiaan setinggi-tingginya.

Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pentingnya pendidikan dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, meningaktakan kesejahteraan masyarakat, dan membangun martabat bangsa, maka pemerintah berusaha memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk mengatasi berbagai masalah di bidang peningkatan pendidikan (Alpian dkk, 2019). Pentingnya pendidikan untuk masyarakat terus diintervensi pemerintah dalam memajukan pendidikan nasional (Sholahudin dkk, 2019).

Pendidikan merupakan investasi dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia (SDM) untuk menghadapi tantangan perkembangan zaman yang semakin pesat. Perkembangan zaman yang semakin pesat menuntut setiap negara untuk menghasilkan SDM yang berkualitas, berkompetensi dan siap bersaing. SDM

merupakan sumber daya yang paling penting karena manusia memiliki talenta, skill, motivasi yang akan menuntun pada berbagai macam perilaku dan hasil kerja sehingga organisasi yang baik dan berkembang akan menitikberatkan pada perubahan internal yang positif seperti SDM yang berkualitas dan menampilkan kinerjanya (Budijanto, 2016). Masing-masing SDM di sekolah memiliki tugas dan fungsinya masing-masing serta tanggungjawab yang diembannya. Salah satunya ialah guru, yang memiliki fungsi memberikan pendidikan, dan pengajaran kepada siswa. Hamid (2017) menyatakan bahwa guru merupakan salah satu komponen penting dalam proses belajar mengajar. Seorang guru ikut berperan serta dalam usaha membentuk sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan.

Di sekolah, guru merupakan tenaga profesional yang sudah selayaknya mampu menjalankan tugas dan kebijakan sekolah, serta memiliki komitmen terhadap sekolah. Komitmen organisasi merupakan kesadaran dari dalam diri bahwa menjalankan roda organisasi sesuai dengan peran dan tanggungjawab merupakan bagian hidup yang tidak boleh disia-siakan. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa “*Organizational commitment is the degree to which employee identifies with particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization*”. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Bagaimana pandangan guru atas kekuasaan kepala sekolah sangat berpengaruh pada komitmen organisasi guru (Paramaatha, 2015).

Mengingat pentingnya komitmen organisasi, Rahmy (2018) menyatakan bahwa kenyataannya guru juga tidak terlepas dari berbagai permasalahan. Salah satunya justru disebabkan oleh perilaku guru yang kurang komitmen terhadap pekerjaannya. Beberapa perilaku guru yang memiliki komitmen rendah misalnya hadir di sekolah tetapi tidak mengajar, mengerjakan tugas lain yang tidak terkait dengan kegiatan mengajar, datang terlambat, dan pulang lebih awal. Tingkat komitmen guru yang rendah pada sebuah organisasi juga berdampak terhadap pencitraan publik suatu organisasi, sehingga akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan kualitas

sekolah yang sudah dibangun sebelumnya. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti pendahulu, Oupen dkk (2022) terdapat masalah yang berkaitan dengan pendidikan, yaitu masih rendahnya komitmen guru, ditemukan masalah pada komitmen guru yang masih kurang baik di sekolah. Adapun fenomena yang menunjukkannya antara lain: pertama, tanggung jawab kerja yang rendah, hal ini ditunjukkan dengan masih ada guru yang datang terlambat ke sekolah; kedua, guru belum sepenuhnya memberikan pelayanan yang terbaik kepada peserta didik, ditunjukkan dengan masih ada guru yang belum menyiapkan RPP, membuat media, dan jarang melakukan inovasi-inovasi dalam pembelajaran; ketiga guru belum terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan antar sekolah.

Survei Indikator Pelayanan Pendidikan Indonesia tahun 2020 yang merupakan hasil kerjasama yang erat antara Kementerian Agama (Kemenag), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) dan Bank Dunia, terdapat sebanyak 3.169 sampel guru untuk mengukur tingkat ketidakhadiran guru, yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.1. “Sekitar sepertiga sekolah di Indonesia memiliki tingkat ketidakhadiran di atas 20 persen, dan sekolah swasta dan pedesaan memiliki tingkat ketidakhadiran guru tertinggi. Sekalipun guru berada di sekolah, guru dalam survei tidak serta merta memberikan pengajaran di kelas. Tingkat ketidakhadiran guru di kelas rata-rata adalah 23,5 persen, atau hanya sedikit di bawah satu dari empat guru yang tidak hadir di kelas. Di beberapa sekolah, tingkat ketidakhadiran di kelas sangat tinggi, dengan 20 persen sekolah madrasah dan 25,5 persen sekolah di bawah Kemendikbud mengalami tingkat ketidakhadiran kelas di atas 40 persen” (Yarrow dkk, 2020). Padahal komitmen guru menjadi kekuatan untuk menjalankan semua program sekolah, dengan adanya komitmen guru yang tinggi terhadap sekolah akan mempermudah tercapainya tujuan-tujuan sekolah (Wirajaya & Supartha, 2016).

Tabel 1.1 Tingkat Ketidakhadiran Guru

Madrasah	Sekolah Kemendikbud	Sekolah Non-Islam	Kemenag	Sekolah Negeri	Sekolah Swasta	Sekolah di Perkotaan	Sekolah di Pedesaan
Tingkat ketidakhadiran di sekolah (% guru)	18,7	19,3	11,1	12,4	19,2	16	19,8
Tingkat ketidakhadiran di kelas (% guru)	23,5	25,7	15,1	20,3	23,7	20,1	24,9

Sumber : Survei Indikator Pelayanan Pendidikan Indonesia 2020

Menghadapi permasalahan mengenai komitmen organisasi, maka LMX, kepuasan guru, dan *human skill* diharapkan bisa mengatasi permasalahan tersebut. Kepemimpinan perlu diperhatikan untuk tujuan pendidikan, maka peran kepemimpinan pendidikan harus berjalan secara optimal. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sekolah sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tanggungjawab sebagai pemimpin dalam suatu organisasi sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin mampu bertindak dan mempengaruhi orang lain untuk keberhasilan sekolahnya. Upaya untuk meningkatkan keberhasilan sekolah berdasarkan sikap saling menghormati kemampuan, saling percaya, dan saling memenuhi kewajiban satu sama lain memerlukan hubungan dua arah yang positif antara kepala sekolah dengan guru yang bisa dicapai dengan *Leader Member Exchange (LMX)* (Bhoki, 2015). Menurut Graen & Uhl-Bien (1995), LMX didasarkan pada hubungan timbal balik antara karyawan dan pemimpin. Sistem kepemimpinan LMX dalam penerapannya dapat menghasilkan *feedback* antar individu tanpa terpengaruh batas atau strata sosial. Pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak positif terhadap perusahaan (Hutama & Goenawan, 2017). LMX sangat penting diterapkan oleh pemimpin supaya pemimpin di suatu organisasi mengerti pentingnya adanya hubungan baik antara pemimpin dan pengikutnya, karena dengan adanya interaksi yang baik antara pemimpin dan tiap individu di dalam setiap organisasi akan membuat pengikut lebih merasa nyaman terhadap pemimpin (Setiawan & Hadi, 2017). Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan, sikap positif, dan loyalitas. Di sekolah, hubungan baik

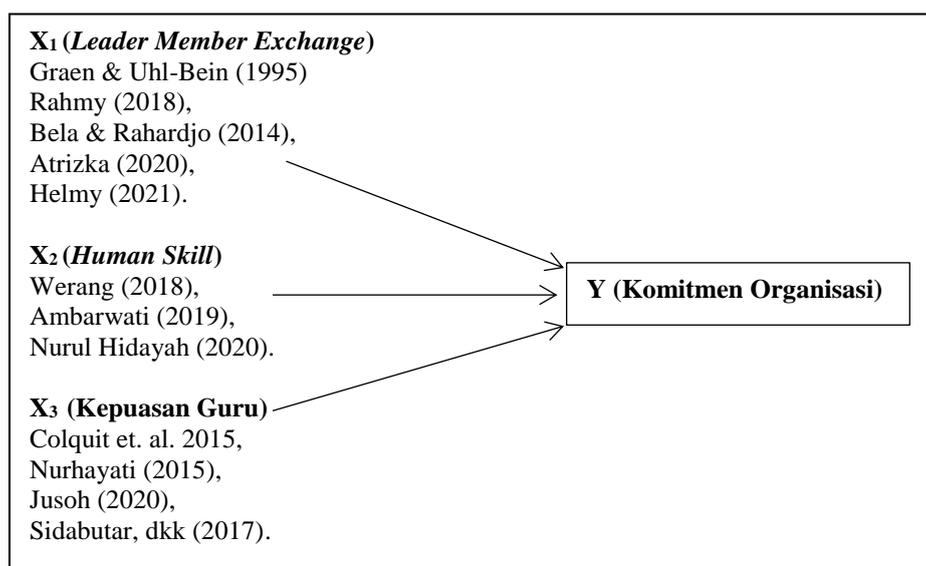
antara kepala sekolah dan guru diharapkan dapat meningkatkan komitmen guru untuk mencapai tujuan sekolah.

Selain menjalin hubungan yang baik dengan guru, kepala sekolah sebagai salah satu SDM di sekolah harus mempunyai keterampilan untuk dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya. Diperlukan kemampuan dan keterampilan dasar yang salah satunya ialah *human skill*. Iskandar (2017) menyatakan bahwa *human skill* adalah kemampuan mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. *Human skills* adalah kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok. Seorang pemimpin membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan (Sholeh, 2016). *Human skill* terkait dengan keterampilan kepala sekolah dalam hubungan kemanusiaan pada orang lain. *Human skill* kepala sekolah terkait erat dengan jalinan interelasi kepala sekolah dengan warga sekolah (Widodo, 2019). Dengan adanya *human skill* antar kepala sekolah dan guru dapat menumbuhkan komitmen organisasi pendidikan.

Selain LMX dan *human skill*, Altinoz (2012) menyatakan bahwa perlu meningkatkan komitmen organisasi dengan maksud untuk memastikan kepuasan guru. Guru, ketika kepuasan kerjanya diberikan, akan merasa dirinya memiliki institusi; akan melayani lebih lanjut untuk keberadaan dan kepentingan lembaga. Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan), perasaan senang (ungkapan), atau kesenjangan (gap) antara apa yang telah diperoleh dengan apa yang diharapkan. Sikap senang yang ditunjukkan oleh seseorang dalam bekerja merupakan ekspresi karena apa yang menjadi tanggungjawabnya telah dijalankan dengan baik dan merasa puas atas hasil kerjanya (Sunarta, 2019). Sebuah organisasi yang sukses dapat dilihat dari kepuasan kerja para karyawannya. Kepuasan kerja adalah respon perasaan atau emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kuruuzum dkk (2009) menyatakan bahwa rasa puas atas proses dan hasil kerja yang diperoleh pegawai akan memperkuat komitmen dan etos kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Apabila suatu organisasi dilanda perasaan tidak puas yang ditunjukkan oleh para karyawannya dalam bekerja dapat

membawa dampak negatif sehingga dapat merugikan organisasi tersebut. Kerugian yang nyata dan langsung dirasakan adalah terjadinya penurunan moral kerja dan terganggunya layanan organisasi, baik kepada pihak internal/eksternal (Johari & Yahya, 2016). Kepuasan kerja seorang guru berasal dari pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi, hubungan sosial, harga diri dan aktualisasi bukan kebutuhan yang lebih rendah. Apabila kepuasan seorang guru terpenuhi maka kinerja kerjanya akan mengalami peningkatan.

Rahmy (2018), Bela & Rahardjo (2014), Atrizka (2020), Helmy (2021) menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Artinya, peningkatan LMX mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi. Werang (2018), Ambarwati (2019), Nurul Hidayah (2020) menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dapat mempengaruhi komitmen guru. Nurhayati (2015), Jusoh (2020), Sidabutar, dkk (2017), Puspitawati & Riana (2014), Yani dkk (2016) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dapat dikatakan bahwa pada saat kepuasan kerja seseorang meningkat, maka pada saat itupula komitmen organisasi mereka akan meningkat juga. Konstruksi *grand theory*/ hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini, dapat dilihat pada Gambar 1.1



Gambar 1.1 Konstruksi *Grand Theory*

Berpijak pada permasalahan yang telah dipaparkan di atas dan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, mengingat pentingnya komitmen organisasi dalam organisasi sekolah untuk mencapai tujuan sekolah, serta masih terbatasnya penelitian yang mengkaji pengaruh LMX, *human skill* dan juga kepuasan guru terhadap komitmen organisasi, sehingga peneliti tertarik dan perlu mengetahui lebih lanjut tentang kontribusi “Pengaruh LMX, *Human Skill* dan Kepuasan Guru terhadap Komitmen Organisasi di SMP Negeri Se-Kota Bandar Lampung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Angka presentase ketidakhadiran guru yang tergolong tinggi.
- 1.2.2 Pelaksanaan LMX yang belum sepenuhnya dilaksanakan di SMP Negeri.
- 1.2.3 Keterampilan *human skill* yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah.
- 1.2.4 Penelitian yang terkait dengan LMX, *human skill* dan kepuasan guru belum banyak dilakukan pada SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang, ruang lingkup penelitian masalah ini dibatasi pada LMX (X_1), *human skill* (X_2), kepuasan guru (X_3) dan komitmen organisasi (Y).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1.4.1 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan LMX terhadap komitmen organisasi di SMP Negeri Se-Kota Bandar Lampung?
- 1.4.2 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *human skill* terhadap komitmen organisasi di SMP Negeri Se-Kota Bandar Lampung?
- 1.4.3 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan guru terhadap komitmen organisasi di SMP Negeri Se-Kota Bandar Lampung?

- 1.4.4 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan LMX, *human skill*, dan kepuasan guru terhadap komitmen organisasi di SMP Negeri Se-Kota Bandar Lampung?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

- 1.5.1 Pengaruh LMX terhadap komitmen organisasi di SMP Negeri Se-Kota Bandar Lampung.
- 1.5.2 Pengaruh *human skill* terhadap komitmen organisasi di SMP Negeri Se-Kota Bandar Lampung.
- 1.5.3 Pengaruh kepuasan guru terhadap komitmen organisasi di SMP Negeri Se-Kota Bandar Lampung.
- 1.5.4 Pengaruh LMX, *human skill*, kepuasan guru terhadap komitmen organisasi di SMP Negeri Se-Kota Bandar Lampung.

1.6 Kegunaan Penelitian

1.6.1 Kegunaan Secara Teoretis

Secara teoritis, peneliti bermaksud menjadikan penelitian ini dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi guru dengan melalui penguatan LMX, *human skill*, kepuasan guru.

1.6.2 Kegunaan Secara Praktis

Secara praktis, peneliti bermaksud menjadikan penelitian ini berguna untuk:

- 1.6.2.1 Dinas pendidikan, untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi guru yang lebih baik dimasa yang akan datang.
- 1.6.2.2 Kepala sekolah, sebagai masukan dalam usaha memingkatkan komitmen organisasi guru di sekolah melalui variabel-variabel yang mempengaruhinya.
- 1.6.2.3 Guru, sebagai acuan untuk meningkatkan kesadaran diri dalam meningkatkan komitmen organisasi guru dalam melaksanakan kewajibannya di sekolah.

1.6.2.4 Peneliti selanjutnya, diharapkan mampu menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan bisa dikembangkan menjadi lebih baik lagi.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

1.7.1 Lingkup Ilmu

Ruang lingkup ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah manajemen sekolah, manajemen pendidikan yang mengkaji tentang sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi berupa LMX, *human skill*, dan kepuasan guru.

1.7.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini melibatkan seluruh guru SMP Negeri Di Kota Bandar Lampung.

1.7.3 Objek Penelitian

Penelitian ini objeknya adalah komitmen organisasi sebagai variabel terikat. LMX, *human skill*, dan kepuasan kerja guru sebagai variabel bebas.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Komitmen Organisasi

Komitmen diperlukan dalam menjamin keberlangsungan dan kemajuan sebuah institusi, dimana setiap individu dalam institusi harus memiliki komitmen agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Colquitt *et. al*, (2015) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya. (Meyer & Allen, 1997) ketika kita mengatakan bahwa seseorang berkomitmen, kita biasanya menyiratkan atau menyatakan secara khusus bahwa dia berkomitmen untuk sesuatu (misalnya, dia berkomitmen untuk keluarganya; dia berkomitmen untuk *project*). Hariri & Sumintono (2020) juga menyampaikan bahwa komitmen penting bagi profesi guru dan komponen penting bagi efisiensi dan efektivitas semua organisasi. Peran guru benar-benar penting, komitmen mereka untuk mengajar sangat penting untuk meningkatkan siswa hasil, termasuk prestasi. Prestasi siswa mengarah pada kualitas sekolah dan bahkan pendidikan yang berkualitas. Guru yang berkomitmen adalah aset sekolah yang berharga karena mereka ingin menjadi guru yang baik, ingin menjadi lebih dari sekedar penyedia fakta dan sumber pengetahuan, mengenali dan menerima nilai individu siswa, dan ingin memenuhi tanggung jawab profesional mereka.

Thien & Razak (2014) menyatakan ada empat dimensi komitmen guru, diantaranya komitmen terhadap sekolah, komitmen terhadap siswa, komitmen terhadap pengajaran dan komitmen terhadap profesi.

1. Komitmen terhadap sekolah adalah guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap sekolahnya terlibat dalam mencapai tujuan sekolah, mengerahkan

upaya yang cukup besar melebihi harapan minimal dan tetap bekerja di dalam organisasi;

2. Komitmen terhadap siswa dikonseptualisasikan sebagai tanggung jawab guru dalam keterlibatan belajar siswa;
3. Komitmen untuk mengajar dikonseptualisasikan sebagai kesediaan guru untuk terlibat dalam pekerjaan mengajar;
4. Komitmen terhadap profesi dikonseptualisasikan sebagai kekuatan motivasi dan keterlibatan guru di tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan profesional, pengetahuan dan kemampuan mengajar.

Colquitt, *et. al* (2015) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan dari seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Perilaku penarikan diri adalah serangkaian tindakan yang dilakukan karyawan untuk menghindari situasi kerja. Komitmen dan penarikan diri berhubungan negatif satu sama lain, semakin berkomitmen karyawan, semakin kecil kemungkinan mereka untuk terlibat dalam penarikan. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa komitmen organisasi menentukan sejauh mana karyawan dapat mengidentifikasi organisasi tertentu dan tujuan serta keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi.

Kreitner & Angelo (2010) menjelaskan bahwa komitmen adalah kesepakatan melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok, atau organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenali organisasinya dan berkomitmen untuk tujuannya. Komitmen organisasi merupakan sikap pekerjaan penting karena individu yang berkomitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja di sebuah organisasi. Selain itu, Kharisma dkk (2019) komitmen organisasi merupakan sikap yang ditunjukkan oleh anggota organisasi melalui kesetiaan terhadap organisasi dan juga merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi memberikan perhatian mereka kepada kesuksesan bagi organisasinya. Indra (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan

pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Dengan kata lain, anggota organisasi yang memiliki komitmen tinggi akan meningkatkan kinerjanya juga.

Komitmen organisasi menurut Griffin & Moorhead (2014) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Sikap komitmen muncul untuk berkembang perlahan tapi konsisten dari waktu ke waktu sebagai individu berpikir tentang hubungan antara diri mereka sendiri dan pemberi pekerjaan (Mowday, 1979). Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Luthans (2011) yang menjelaskan sebagai suatu sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu; (2) kesediaan untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi dalam mengembangkan kepentingan organisasi; dan (3) komitmen berarti seperangkat kepercayaan, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan proses yang berkelanjutan melalui anggota organisasi dengan kepedulian mereka terhadap organisasi untuk keberhasilan organisasi sehingga menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik.

Terkait komitmen organisasi dalam konteks pendidikan, Wullur & Werang (2020) menjelaskan bahwa komitmen organisasi guru secara sederhana digambarkan sebagai komitmen guru ialah sikap sukarela untuk menjadi bagian dari lembaga pendidikan tertentu dan untuk terlibat secara aktif dalam kesuksesan para pemuda bangsa. Selanjutnya, Celep (2000) menyampaikan bahwa komitmen yang lebih rendah akan berdampak buruk pada efektivitas sekolah dan menyebabkan guru kurang berhasil dalam kinerja profesionalnya atau meninggalkan profesinya. Guru yang kurang berkomitmen dapat menyebabkan penyimpangan terhadap tujuan pendidikan sekolah.

Berdasarkan penjelasan diatas maka yang dimaksud dengan komitmen organisasi ialah sikap kesediaan, keinginan, loyalitas melalui kesetiaan, dan kesepakatan melakukan sesuatu untuk kelompok serta kepedulian akan keberhasilan organisasi yang juga dapat dijadikan tolak ukur sejauh mana keinginan seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasi. Selanjutnya, untuk komitmen organisasi guru ialah sikap kesediaan, sukarela seorang guru sebagai pendidik untuk terlibat secara aktif di sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan.

2.1.1 Dimensi Komitmen Organisasi

Dimensi komitmen organisasi dapat menggambarkan tingkat komitmen organisasi seseorang terhadap organisasinya. Meyer & Allen (1997) menyampaikan tiga komponen komitmen *affective, continuance, and normative*. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan melanjutkan pekerjaan di organisasi karena mereka ingin melakukannya; Komitmen berkelanjutan mengacu pada kesadaran akan biaya jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan tetap berada di organisasi karena mereka perlu melakukannya; Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Colquitt *et. al*, (2015) menyampaikan tiga jenis komitmen organisasi, komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi itu.

Sederhananya, seseorang tetap tinggal di organisasi karena mau; Komitmen kelanjutan didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap. Seorang anggota organisasi karena kesadaran akan biaya (masalah gaji, tunjangan, dan promosi) jika meninggalkan organisasinya. Dengan kata lain, seseorang tetap tinggal di organisasi karena perlu; Komitmen normatif didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena perasaan kewajiban.

Luthans (2011) menyampaikan tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Komitmen afektif melibatkan keterikatan emosional karyawan, untuk mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi; komitmen berkesinambungan melibatkan komitmen berdasarkan biaya yang diperoleh karyawan dibandingkan dengan meninggalkan organisasi; komitmen normatif melibatkan perasaan kewajiban karyawan untuk tetap tinggal menjadi anggota organisasi.

McShane *et. al*, (2018) menjelaskan bahwa komitmen terdiri dari dua jenis, yaitu komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, keterlibatan dengan organisasi serta ikatan psikologis di mana seseorang memilih untuk didedikasikan dan bertanggungjawab atas organisasi. Komitmen afektif berbeda dengan komitmen berkelanjutan, yang bersifat kalkulatif keterikatan pada organisasi. Bentuk dari komitmen berkelanjutan terjadi di mana meninggalkan perusahaan akan menjadi pengorbanan finansial yang signifikan. Kondisi pengorbanan yang dirasakan ini terjadi ketika perusahaan menawarkan gaji tinggi, tunjangan, dan bentuk pertukaran ekonomi lainnya dalam hubungan kerja, atau di mana ketika karyawan berhenti akan kehilangan bonus keuangan atau merasa rugi.

Berdasarkan penjelasan di atas, komitmen afektif adalah keadaan ketika karyawan ingin melakukan sesuatu untuk organisasi, mereka memiliki kedekatan emosional sehingga mereka memiliki kontribusi yang tinggi untuk organisasi. Komitmen berkelanjutan adalah keadaan ketika karyawan perlu melakukan sesuatu untuk organisasi. Keinginan untuk berada di organisasi karena mempertimbangkan keuntungan dan kerugian jika bertahan ataupun berpindah. Komitmen normatif adalah keadaan ketika karyawan harus melakukan sesuatu untuk organisasi. Komitmen normatif sebagai keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi sebagai bentuk kewajiban dan keinginan pegawai untuk bertahan karena adanya keharusan untuk patuh.

2.2 *Leader Member Exchange (LMX)*

Seorang pemimpin sangat penting untuk sebuah organisasi dan karyawannya. Didalam berbagai aktivitas organisasi, kepemimpinan ini memainkan peran penting. Seorang pemimpin harus memberikan pengarahan-pengarahan terhadap usaha-usaha semua bawahan dalam mencapai tujuan organisasi (Solihah & Hersugondo, 2008). Terdapat banyak teori kepemimpinan yang dapat diterapkan salah satunya LMX. Teori LMX dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi, salah satunya di bidang pendidikan (Northouse, 2016). Liden & Maslyn (1998) menyatakan bahwa LMX adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan dan pengetahuan pemimpin, kesetiaan kepada satu sama lain dan menyukai satu sama lain. Selanjutnya, Truckenbrodt (2000) menyatakan bahwa LMX difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara pemimpin dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari LMX di perusahaan.

Robbins & Judge (2017) menyampaikan bahwa LMX ialah teori pertukaran pemimpin-anggota dimana pemimpin membangun hubungan khusus dengan sekelompok kecil pengikut mereka. Orang-orang ini membentuk *in group*, mereka dipercaya mendapatkan jumlah perhatian pemimpin yang tidak proporsional, dan lebih mungkin untuk menerima hak istimewa. Pengikut lainnya termasuk dalam *out-group*. Selanjutnya, Gibson *et. al.* (2011) menjelaskan bahwa pada LMX menunjukkan anggota *in-group* cenderung menerima tugas yang lebih menantang dan penghargaan yang lebih bermakna. Anggota *out-group* tidak dianggap sebagai tipe orang yang lebih disukai pemimpin untuk bekerja selain itu mereka menerima penugasan yang kurang menantang, menerima sedikit penguatan positif, menjadi bosan dengan pekerjaan itu, dan sering berhenti.

Naveed (2019) menyampaikan bahwa dalam LMX seorang pemimpin memiliki *dyadic relationships*, yaitu hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikutnya yang dipengaruhi faktor-faktor seperti kesetiaan, rasa saling percaya, rasa hormat dan kewajiban. Dansereau *et. al.* (1975) menyampaikan bahwa dalam

hubungan LMX berkualitas tinggi, para pemimpin memperhatikan dan mendukung bawahan mereka, sementara bawahan berkomitmen untuk dan menghasilkan sikap yang menguntungkan menuju para pemimpin dan organisasi.

Terkait dengan LMX, Graen & Uhl-Bien (1995) menjelaskan bahwa pemimpin yang profesional adalah pemimpin yang dapat mengembangkan tipe hubungan khusus dan berbeda dengan kelompok bawahan dalam organisasinya. Kelompok anggota dalam organisasi tersebut dibagi menjadi dua, yaitu *high-quality exchanges* atau disebut *in-group* (kelompok dalam) dan *low-quality exchanges* atau disebut *out-group* (kelompok luar). *In-group* ditandai dengan tingkat saling percaya, rasa hormat, dan kewajiban yang tinggi. Dalam hubungan pertukaran berkualitas tinggi pengikut bertindak sebagai "asisten tepercaya" bagi manajer dan tumbuh melampaui deskripsi pekerjaan mereka. Sementara *out-group* ditandai dengan kepercayaan, rasa hormat, dan kewajiban yang rendah. Dalam hubungan "pertukaran berkualitas rendah", para pengikut pada dasarnya bertindak sebagai "pekerja upahan" yang hanya melakukan apa yang diminta oleh deskripsi pekerjaan mereka.

Hal ini tentunya sejalan dengan pendapat Northouse (2016) yang menyampaikan bahwa dalam unit kerja organisasi, pengikut menjadi bagian dari kelompok *in-group* (kelompok dalam) atau *out-group* (kelompok luar) berdasarkan seberapa baik mereka bekerja dengan pemimpin dan seberapa baik pemimpin bekerja dengan mereka. Keanggotaan dalam satu kelompok atau yang lain didasarkan pada bagaimana pengikut melibatkan diri mereka sendiri dalam memperluas tanggung jawab peran mereka dengan pemimpin. Pengikut yang tertarik untuk bernegosiasi dengan pemimpin terkait bersedia melakukan apa saja untuk kelompok dapat menjadi bagian dari *in-group*. Negosiasi melibatkan pertukaran di mana pengikut melakukan kegiatan tertentu yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka. Jika pengikut tidak tertarik untuk mengambil tanggungjawab pekerjaan yang baru dan berbeda, mereka menjadi bagian dari *out-group*. Selanjutnya, pengikut *in group* menerima lebih banyak informasi, pengaruh, kepercayaan diri, dan kekhawatiran dari para pemimpin mereka serta mereka lebih dapat diandalkan, lebih terlibat, lebih komunikatif daripada pengikut *out-group*.

Pengikut *in-group* melakukan hal-hal tambahan untuk pemimpin dan pemimpin melakukan hal yang sama untuk mereka, sementara pengikut *out-group* kurang kompatibel dengan pemimpin dan biasanya hanya datang bekerja, melakukan pekerjaan mereka, dan pulang.

Berdasarkan penjelasan diatas maka yang dimaksud dengan LMX ialah perilaku interaksi antara pemimpin dan bawahan, hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikutnya dimana pemimpin membangun hubungan khusus pada kelompok pengikut, yaitu kelompok *in-group* dan *out-group*.

2.2.1 Dimensi LMX

Berkaitan dengan dimensi LMX, Graen & Uhl-Bien (1995) menjelaskan bahwa LMX mengandung tiga dimensi yaitu *respect* (rasa hormat), *trust* (kepercayaan), *obligation* (kewajiban). Selanjutnya, hubungan atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya (1) sikap saling menghormati kemampuan pihak lain, (2) tanpa adanya rasa saling percaya yang timbal balik dengan yang lain, dan (3) kewajiban berinteraksi satu sama lain akan tumbuh seiring waktu menjadi suatu hubungan kerja dalam kemitraan.

Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa tinggi kualitas LMX adalah (dikembangkan dari kuesioner LMX-7, Graen & Uhl-Bien, 1995).

1. *Respect* akan diukur indikator sebagai berikut:
 - Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan sehingga timbul rasa hormat pada karyawan terhadap pemimpin.
 - Pemimpin mengakui dan menghargai potensi karyawan sehingga karyawan juga menghargai pemimpin.
2. *Trust* akan diukur dengan indikator sebagai berikut:
 - Karyawan memiliki rasa percaya untuk dapat berpihak atau membela pemimpinnya dan sebaliknya.
 - Karyawan dipercaya untuk dapat melakukan pekerjaan secara independen oleh pemimpin.

3. *Obligation* akan diukur dengan indikator sebagai berikut:

- Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki.
- Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin.
- Hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan yang efektif.

LMX yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu hubungan timbal balik dua arah antara kepala sekolah dan guru yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi pendidikan dengan dimensi: (1) saling menghormati kemampuan satu sama lain (*respect*), (2) saling percaya (*trust*), dan (3) saling memenuhi kewajiban (*obligation*).

2.3 Human Skill

Secara etimologi, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *skill*, yang artinya kemahiran atau kecakapan. Secara terminologi keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa penting untuk mengetahui keterampilan atau kompetensi yang manager butuhkan untuk mencapai tujuan mereka. Keterampilan ini penting dan semuanya dibutuhkan untuk menjadi manager yang berpengetahuan luas dan efektif, diantaranya *technical skills, human skills, conceptual skills*. Keterampilan teknis mencakup kemampuan untuk menerapkan pengetahuan atau keahlian khusus, Semua pekerjaan memerlukan keahlian khusus, dan banyak orang mengembangkan keterampilan teknis mereka di masing-masing tempat kerja. Keterampilan kemanusiaan ialah kemampuan untuk memahami, berkomunikasi, memotivasi, dan mendukung orang lain, baik secara individu maupun kelompok. Manager menyelesaikan sesuatu melalui orang lain, mereka harus memiliki keterampilan manusia yang baik. Keterampilan konseptual, dimana seorang manager harus

memiliki kemampuan ini untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi permasalahan. Pengambilan keputusan, misalnya, mengharuskan manajer untuk mengidentifikasi masalah, mengembangkan alternatif solusi untuk memperbaiki masalah tersebut, mengevaluasi solusi alternatif dan memilih yang terbaik. Setelah mereka memilih tindakan, manajer harus dapat mengatur rencana tindakan dan kemudian melaksanakannya.

Selanjutnya, Katz (1955) mengidentifikasi tiga rangkaian keterampilan penting untuk para pemimpin yang sukses, diantaranya *technical skills*, *interpersonal (or human) skills*, and *conceptual skills*. Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara sukarela, tidak ada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya (Chasnawati, 2014).

Ketika akan mencapai tujuan pendidikan, pemimpin atau kepala sekolah harus mempunyai keterampilan untuk dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya, maka para manajer membutuhkan berbagai kemampuan dan keterampilan dasar yaitu: keterampilan membuat konsep (*conceptual skill*), keterampilan bekerja sama (*human relationship skill*), dan keterampilan melaksanakan secara teknis (*technical skill*) (Iskandar, 2017). Penelitian ini lebih fokus ke salah satu keterampilan manajerial yaitu *human skill*.

Mukarromah, dkk (2019) menyatakan bahwa *human skill* adalah keterampilan hubungan manusia, yaitu keterampilan dalam membangun hubungan dengan orang lain. Stoner & Freeman (1992) menyatakan bahwa *human skill* adalah keterampilan dalam bekerja dengan orang lain, kemampuan untuk memahami

orang lain, dan kemampuan untuk memberikan motivasi kepada orang lain baik secara individu maupun kelompok.

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya. Harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok orang-orang. Selanjutnya, Mukarromah, dkk (2019) menyatakan bahwa *human skill* mempengaruhi upaya untuk meningkatkan efektivitas sekolah. Sebaliknya, jika *human skill* kepala sekolah rendah, maka tingkat efektivitas sekolah juga rendah. Dapat dikatakan *human skill* mempengaruhi upaya untuk meningkatkan efektifitas sekolah.

Berdasarkan penjelasan diatas maka yang dimaksud dengan *human skill* ialah keterampilan membangun hubungan dengan orang lain untuk saling memahami, berkomunikasi, memotivasi, dan mendukung orang lain dalam bekerjasama untuk menciptakan dan membina hubungan baik, sehingga mereka bekerja secara sukarela, tidak ada paksaan.

2.3.1 Dimensi *Human Skill*

Dimensi *human skill* menurut Robbins yang dikembangkan oleh Hidayatun (2007) menjelaskan bahwa *human skill* kepala sekolah meliputi:

1. Menjalin hubungan kerjasama dengan guru
2. Menjalin komunikasi dengan guru
3. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
4. Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi
5. Menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat
6. Memperhatikan kesejahteraan guru

Human skill yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu salah satu keterampilan kepala sekolah untuk memahami hubungan antar perorangan, dalam membangun komunikasi dua arah antara kepala sekolah dengan guru untuk kepentingan

organisasi sekolah dengan menjalin hubungan kerjasama dengan guru, menjalin komunikasi dengan guru, mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, memberikan penghargaan kepada guru berprestasi, menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat, serta memperhatikan kesejahteraan guru.

2.4 Kepuasan Guru

Kepuasan guru merupakan sekumpulan perasaan yang dirasakan guru terhadap pekerjaannya. Robbins & Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja ialah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang bekerja, sedangkan orang dengan kepuasan rendah memiliki perasaan negatif. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi sangat mengidentifikasi dan sangat peduli dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Colquitt, *et. al.* (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang. Dengan kata lain, itu mewakili bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan dan apa yang difikirkan tentang pekerjaan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka memikirkan tugas mereka atau mengambil bagian dalam kegiatan tugas, begitupun sebaliknya.

Kreitner & Angelo (2010) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja ialah respons afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang yang pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seorang individu menyukai pekerjaannya. Gibson *et. al.* (2011) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu tentang pekerjaan mereka. Ini hasil dari persepsi karyawan tentang pekerjaan mereka, berdasarkan faktor lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, kebijakan, dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan tambahan.

Newstrom (2011) menyampaikan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan dan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang

dengannya karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap afektif; perasaan relatif suka atau tidak suka terhadap sesuatu (misalnya, seorang karyawan yang puas mungkin berkomentar bahwa “Saya senang memiliki berbagai tugas untuk dilakukan”). Perasaan kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan ini sangat berbeda dari dua elemen sikap karyawan lainnya. Karyawan yang sama mungkin memiliki respons intelektual terhadap pekerjaannya, menyatakan pemikiran objektif (keyakinan) bahwa “pekerjaan saya cukup kompleks.” Pada kesempatan lain, karyawan dapat menyuarakan niat perilakunya kepada rekan kerja (“Saya berencana untuk berhenti dari pekerjaan ini dalam tiga bulan”).

Colquitt, *et. al.* (2015) menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan tergantung pada orang dan situasinya. Dampak yang ditimbulkan dari ketidakpuasan kerja diantaranya:

- *Exit*, yang artinya keluar termasuk meninggalkan organisasi, pindah ke unit kerja lain, atau setidaknya mencoba untuk menjauh dari situasi yang tidak memuaskan
- *Voice*, yang artinya suara adalah segala upaya untuk mengubah, alih-alih melarikan diri dari, yang tidak memuaskan situasi. Suara dapat menjadi respons yang konstruktif, seperti merekomendasikan cara manajemen untuk memperbaiki situasi, atau bisa lebih konfrontatif,
- *Loyalty* yang artinya memprediksi apakah orang memilih *exit* atau *voice* (yaitu, loyalitas tinggi menghasilkan *voice*; loyalitas rendah menghasilkan *exit*).
- *Neglect* artinya menelantarkan yaitu respon pengabaian secara pasif memungkinkan kondisi memburuk dan termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan, pengurangan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Stringer *et. al.* (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja akan muncul apabila faktor-faktor pengganggu atau penghambat seperti karakter pekerjaan, teman sejawat, kondisi kerja, gaji, upah, promosi, kepemimpinan, dan keadilan atas hak-hak pegawai bisa terpenuhi sesuai dengan harapan (ekspektasi). Ganjaran yang diberikan kepada pegawai dapat berupa gaji, upah, bonus, dan kesejahteraan lain

yang bersifat ekstrinsik, serta ganjaran yang berupa pujian, penghargaan, apresiasi, rasa hormat, dan bentuk empati lainnya yang bersifat instrinsik.

Berdasarkan penjelasan diatas maka yang dimaksud dengan kepuasan kerja ialah perasaan, respons, keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mencerminkan sejauh mana seorang individu menyukai pekerjaannya.

2.4.1 Dimensi Kepuasan Guru

Colquitt, *et. al.* (2015) dalam '*The Value-Percept Theory of Job Satisfaction*' menjelaskan bahwa teori nilai-persepsi orang tentang kepuasan kerja ini diperoleh dengan mengevaluasi segi spesifik dari pekerjaan yakni adanya pertentangan perasaan tentang apa yang diinginkan dengan apa yang dimiliki. Perbedaan antara keinginan dan pemenuhan keinginan itu terjadi dalam hal; gaji, promosi, supervisi, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Kelima segi tersebut merupakan keseluruhan dari aspek kepuasan kerja.

Colquitt, *et. al.* (2015), menyatakan ada lima faktor kepuasan kerja yaitu:

1. Gaji, yang mengacu pada perasaan karyawan tentang gaji mereka, termasuk apakah itu sebanyak yang mereka layak dapatkan, aman, dan memadai. Kepuasan gaji didasarkan pada perbandingan gaji yang diinginkan karyawan dan gaji yang mereka terima.
2. Promosi, yang mengacu pada perasaan karyawan tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi dilakukan secara berkala, adil, dan berdasarkan kemampuan. Tidak seperti gaji, beberapa karyawan mungkin tidak menginginkan promosi yang sering karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab dan peningkatan jam kerja. Namun, banyak karyawan menghargai promosi karena mereka memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi yang lebih, gaji yang lebih baik, dan lainnya.
3. Supervisi, kepuasan pengawasan mencerminkan perasaan karyawan tentang atasan mereka, apakah atasannya kompeten, sopan, dan komunikator yang baik (bukannya malas, menyebalkan, dan terlalu jauh).

4. Rekan kerja mengacu pada perasaan karyawan tentang sesama karyawan, apakah termasuk rekan kerja cerdas, bertanggung jawab, suka membantu, menyenangkan, dan menarik sebagai lawan dari malas, suka bergosip, tidak menyenangkan, dan membosankan.
5. Pekerjaan itu sendiri, mencerminkan perasaan karyawan tentang tugas kerja mereka yang sebenarnya, apakah tugas tersebut menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan utama daripada menjadi membosankan, berulang, dan tidak nyaman.

Gibson *et. al.* (2011) menjelaskan lima dimensi penting yang berkaitan dengan kepuasan kerja diantaranya:

1. Gaji; jumlah yang diterima dan kesetaraan pembayaran yang dirasakan.
2. Pekerjaan; sejauh mana tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
3. Peluang promosi; tersedianya kesempatan untuk maju.
4. Pengawas; kemampuan supervisor untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
5. Rekan kerja; sejauh mana rekan kerja ramah, kompeten, dan mendukung.

Kepuasan guru yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu sikap seorang guru yang tercermin dari perilakunya dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya. Apabila seorang guru memperoleh kepuasan yang tinggi, maka guru akan memberikan kinerja semaksimal mungkin pada dimensi gaji, promosi, supervisi, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri.

2.5 Kerangka Pikir

Komitmen organisasi dapat diamati dari sikap, perilaku yang menunjukkan kesungguhan dan mengarahkan segala kemampuan dalam melaksanakan tugas di sekolah. Adapun komitmen organisasi secara umum komitmen organisasi guru secara khusus dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti LMX, *human skill* dan kepuasan kerja.

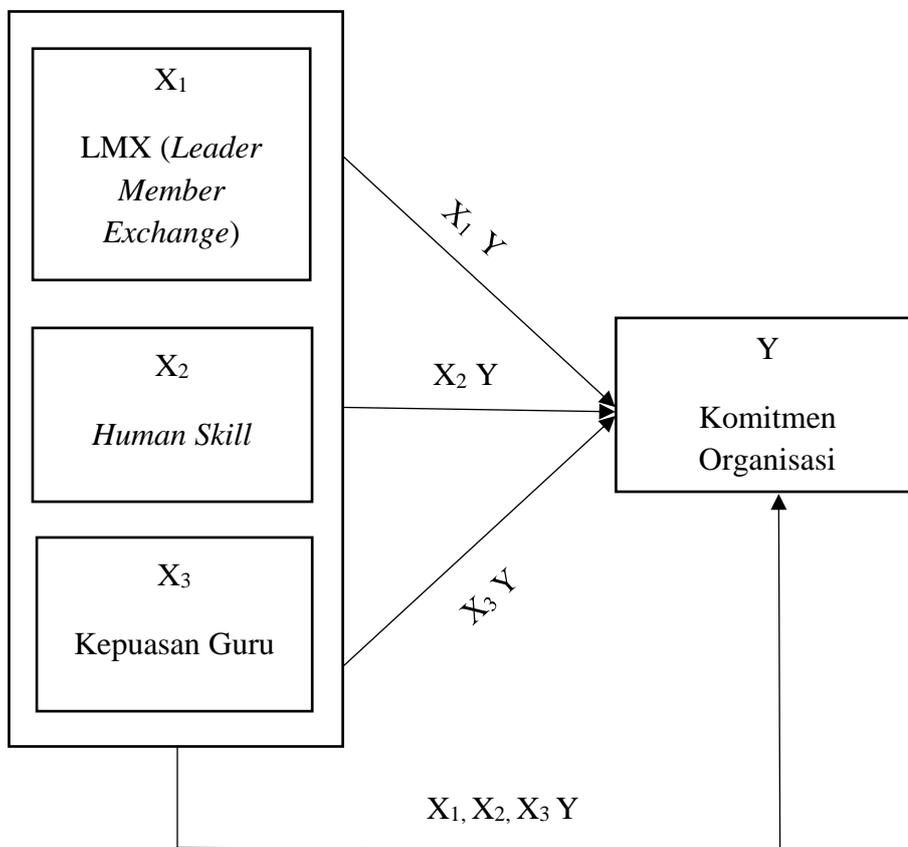
Pengaruh LMX terhadap komitmen organisasi. LMX di maknai sebagai hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan. Kepala sekolah yang memperlakukan guru sebagai rekan kerja serta memberikan kepercayaan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, akan meningkatkan keinginan guru untuk tetap bertahan di sekolah. Ketika seorang kepala sekolah berpandangan positif terhadap guru, maka guru akan merasa mendapatkan dukungan dan motivasi yang penting didalam menyelesaikan pekerjaan.

Pengaruh *human skill* terhadap komitmen organisasi. *Human skill* merupakan salah satu kemampuan dan keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan seluruh warga sekolah agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan kepala sekolah dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensi yang dimiliki demi kepentingan organisasi.

Pengaruh kepuasan guru terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja guru merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena kepuasan kerja guru berdampak pada timbulnya komitmen organisasi jika seorang guru sudah merasa puas akan dimana tempatnya bekerja maka dampaknya pada komitmen nya terhadap organisasi tersebut. Faktor lain yang dapat membuat seorang guru berkomitmen terhadap sekolah adalah adanya rasa nyaman dengan pekerjaannya. Selain memberikan dampak pada komitmen organisasi juga kepuasan kerja memberikan efek positif kepada komitmen organisasi

Pengaruh LMX, *human skill*, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Ketiga variabel bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi. Komitmen pendidik menjadi hal utama yang dapat menunjang pendidikan yang berkualitas. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, maka kepala sekolah perlu memperhatikan cara kepemimpinannya, bagaimana berperilaku terhadap bawahan dalam kondisi tertentu, komunikasi dua arah dengan bawahan, dan melakukan delegasi kepada bawahan.

Pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

$X_1 - Y$: Pengaruh X_1 terhadap Y

$X_2 - Y$: Pengaruh X_2 terhadap Y

$X_3 - Y$: Pengaruh X_3 terhadap Y

$X_1 X_2 X_3 - Y$: Pengaruh $X_1 X_2 X_3$ terhadap Y

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka pikir, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh LMX terhadap komitmen organisasi.
- 2) Terdapat pengaruh *human skill* terhadap komitmen organisasi.

- 3) Terdapat pengaruh kepuasan guru terhadap komitmen organisasi.
- 4) Terdapat pengaruh simultan antara LMX, *human skill* dan kepuasan guru terhadap komitmen organisasi.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif untuk meneliti sampel yang telah ditentukan dengan menggunakan instrumen penelitian, yang kemudian dilakukan analisa data statistik untuk menguji hipotesis penelitian. Williams (2007) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif melibatkan pengumpulan data yang biasanya numerik dan peneliti cenderung menggunakan model matematika sebagai metodologi analisis data. Louis *et. al.*, (2018) mengungkapkan bahwa data kuantitatif sering dikaitkan dengan penelitian skala besar, dengan studi kasus, penelitian tindakan, penelitian korelasional, dan eksperimen. Penelitian kuantitatif sering dikaitkan dengan studi kasus, melibatkan pengumpulan data numerik dan peneliti cenderung menggunakan model matematika sebagai metodologi analisis data.

Pengumpulan dan analisis data pada penelitian ini diperoleh untuk berfokus terhadap masalah-masalah berupa fakta saat ini dari suatu populasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket/kuesioner, kemudian analisis data dilakukan secara kuantitatif menggunakan bantuan *software* pengolah data statistik yaitu SPSS. Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian *Ex-Post Facto*. Simon & Goes (2013) mengungkapkan bahwa *Ex-Post Facto* berarti dari apa yang telah dilakukan sebelumnya. *Ex-Post Facto* bertujuan untuk menyelidiki peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya peristiwa tersebut.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah seluruh jumlah dari subjek yang diteliti oleh seorang peneliti.

Tabel 3.1 Jumlah Guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung

No	Kecamatan	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Total Guru
1.	Kemiling	SMPN 13 Bandar Lampung	61	211
		SMPN 14 Bandar Lampung	66	
		SMPN 26 Bandar Lampung	45	
		SMPN 28 Bandar Lampung	39	
2.	Rajabasa	SMPN 2 Bandar Lampung	54	114
		SMPN 22 Bandar Lampung	48	
		SMPN 45 Bandar Lampung	12	
3.	Sukarame	SMPN 21 Bandar Lampung	47	187
		SMPN 24 Bandar Lampung	45	
		SMPN 29 Bandar Lampung	60	
		SMPN 36 Bandar Lampung	35	
4.	Tanjung Karang Pusat	SMPN 9 Bandar Lampung	46	97
		SMPN 25 Bandar Lampung	51	
5.	Enggal	SMPN 1 Bandar Lampung	55	254
		SMPN 4 Bandar Lampung	55	
		SMPN 12 Bandar Lampung	47	
		SMPN 23 Bandar Lampung	47	
		SMPN 33 Bandar Lampung	50	
6.	Teluk Betung Utara	SMPN 16 Bandar Lampung	43	176
		SMPN 17 Bandar Lampung	49	
		SMPN 18 Bandar Lampung	48	
		SMPN 35 Bandar Lampung	36	
7.	Tanjung Karang Barat	SMPN 10 Bandar Lampung	61	110
		SMPN 32 Bandar Lampung	49	
8.	Tanjung Senang	SMPN 19 Bandar Lampung	62	123
		SMPN 20 Bandar Lampung	61	
9.	Teluk Betung Selatan	SMPN 3 Bandar Lampung	48	100
		SMPN 6 Bandar Lampung	52	
10.	Sukabumi	SMPN 31 Bandar Lampung	59	78
		SMPN 39 Bandar Lampung	19	
11.	Labuhan Ratu	SMPN 8 Bandar Lampung	58	103
		SMPN 34 Bandar Lampung	45	
12.	Wayhalim	SMPN 44 Bandar Lampung	23	23
13.	Panjang	SMPN 11 Bandar Lampung	49	141
		SMPN 30 Bandar Lampung	34	
		SMPN 37 Bandar Lampung	30	
		SMPN 41 Bandar Lampung	28	
14.	Kedamaian	SMPN 5 Bandar Lampung	65	65
15.	Langkapura	SMPN 7 Bandar Lampung	46	46
16.	Kedaton	SMPN 43 Bandar Lampung	22	22
17.	Teluk Betung Timur	SMPN 27 Bandar Lampung	35	50
		SMPN 42 Bandar Lampung	15	
18.	Bumi Waras	SMPN 38 Bandar Lampung	24	24
19.	Teluk Betung Barat	SMPN 15 Bandar Lampung	53	73
		SMPN 40 Bandar Lampung	20	
TOTAL				1997

Sumber : Data Pokok Pendidikan April 2022

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya atau keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMP Negeri di Bandar Lampung. Berdasarkan data yang diperoleh dari Data Pokok Pendidikan, terdapat 19 kecamatan yang ada di Kota Bandar Lampung dengan jumlah 1997 guru seperti pada Tabel 3.1 diatas. Populasi dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang berbeda-beda, misalnya jenis kelamin, status kepegawaian, pendidikan terakhir dan lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa populasi dalam penelitian ini heterogen.

3.2.2 Sampel

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik *Cluster Random Sampling*. Winarni (Saraseila dkk, 2020) menyampaikan bahwa teknik ini digunakan jika dijumpai populasi yang heterogen karena sub populasi suatu kelompok (*cluster*) yang mempunyai sifat heterogen. Selain itu, teknik ini digunakan apabila daftar dari seluruh unit populasi tidak diperoleh sehingga cukup dengan daftar *cluster*. Pada teknik ini, semua individu di *cluster* diambil sebagai sampel. Biasanya membutuhkan ukuran sampel yang lebih besar. Pengambilan sampel *cluster* sangat berguna ketika populasi tersebar luas (Acharya *et. al.*, 2013). Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Sevilla *et. al.*, 1992).

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Sehingga hasil yang diperoleh dalam menentukan jumlah sampel yaitu:

$$n = \frac{1997}{1+1997(0,05)^2}$$

$$n = \frac{1997}{6}$$

$$n = 332,8$$

$$n = 333$$

kemudian, dilakukan penentuan jumlah sampel dengan menggunakan teknik sampel. Taherdoost (2016) menyatakan bahwa tahapan *cluster random sampling* dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pilih pengelompokan *cluster* untuk kerangka sampling, seperti jenis perusahaan atau area geografis.
2. Beri setiap *cluster* sebuah nomor.
3. Memilih sampel menggunakan *random sampling*.

Tahap pertama, peneliti membagi 19 kecamatan menjadi 3 *cluster*, yaitu kecamatan yang berada di pusat kota, kecamatan yang tidak terlalu jauh dari pusat kota dan kecamatan yang jauh dari pusat kota.

Tabel 3.2 Cluster berdasarkan Wilayah Kecamatan

No	Cluster 1 (Pusat Kota)	Cluster 2 (Tengah Pusat Kota)	Cluster 3 (Jauh dari Pusat Kota)
1.	Kec. Enggal	Kec. Kedamaian	Kec. Panjang
2.	Kec. Tj Karang Pusat	Kec. Sukarame	Kec. Sukabumi
3.	Kec. Tj Karang Barat	Kec. Rajabasa	Kec. Labuan Ratu
4.	Kec. Kedaton	Kec. Kemiling	Kec. Teluk Betung Timur
5.	Kec. Wayhalim	Kec. Langkapura	Kec. Teluk Betung Barat
6.	Kec. Teluk Betung Utara	Kec. Tanjung Senang	Kec. Bumi Waras
7.	-	Kec. Teluk Betung Selatan	-

Sumber: Pembagian *Cluster* menurut Peneliti

Setelah itu, dari masing-masing *cluster*, diambil 3 kecamatan secara acak menggunakan *picker wheel*, kecamatan yang berada di pusat kota diantaranya Kecamatan Tanjung Karang Pusat, Kecamatan Tanjung Karang Barat, Kecamatan Teluk Betung Utara, kecamatan yang tidak terlalu jauh dari pusat kota diantaranya Kecamatan Rajabasa, Kecamatan Kemiling, Kecamatan Langkapura, dan kecamatan yang jauh dari pusat kota diantaranya Kecamatan Labuan Ratu, Kecamatan Teluk Betung Timur, Kecamatan Teluk Betung Barat. Kemudian dari masing-masing *cluster* diambil 50% dari jumlah sekolah yang ada.

Tabel 3.3 Cluster yang Terpilih

No.	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Total Sekolah	Sekolah Sampel
Cluster 1	Tj. Karang Pusat	2	8	4
	Tj. Karang Barat	2		
	Teluk Betung Utara	4		
Cluster 2	Rajabasa	3	8	4
	Kemiling	4		
	Langkapura	1		
Cluster 3	Labuan Ratu	2	6	3
	Teluk Betung Timur	2		
	Teluk Betung Barat	2		

Sumber: Perhitungan Peneliti

Kemudian dilakukan penentuan jumlah sampel dari masing-masing sekolah dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah guru pada masing-masing sekolah yang akan diteliti. Jumlah sampel setiap sekolah didapatkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$S = \frac{x}{y} N$$

Keterangan:

S = target jumlah sampel

x = jumlah populasi setiap sekolah

y = jumlah populasi keseluruhan sekolah sampel

n = jumlah keseluruhan sampel (Sulistiyastuti & Si, 2007)

Tabel 3.4 Jumlah Sampel Penelitian

No	Nama Sekolah	Populasi	Perhitungan Sampel	Sampel
1	SMPN 9 Bandar Lampung	46	$(46/546) \times 333 = 28$	28
2	SMPN 32 Bandar Lampung	49	$(49/546) \times 333 = 30$	30
3	SMPN 16 Bandar Lampung	43	$(43/546) \times 333 = 26$	26
4	SMPN 18 Bandar Lampung	48	$(48/546) \times 333 = 29$	29
5	SMPN 2 Bandar Lampung	54	$(54/546) \times 333 = 33$	33
6	SMPN 13 Bandar Lampung	61	$(61/546) \times 333 = 37$	37
7	SMPN 14 Bandar Lampung	66	$(66/546) \times 333 = 40$	40
8	SMPN 7 Bandar Lampung	46	$(46/546) \times 333 = 28$	28
9	SMPN 34 Bandar Lampung	45	$(45/546) \times 333 = 27$	28
10	SMPN 27 Bandar Lampung	35	$(35/546) \times 333 = 21$	22
11	SMPN 15 Bandar Lampung	53	$(53/546) \times 333 = 32$	32
Jumlah		546		333

Sumber: Perhitungan Peneliti

Pilot study merupakan pengujian awal atau upaya uji coba atas instrumen penelitian. Jumlah sampel yang digunakan untuk *pilot study* adalah sebanyak 30

guru. Guru yang dijadikan sampel *pilot study* tidak diikutsertakan lagi dalam penelitian.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Penelitian ini akan mengukur empat variabel yang diteliti yakni komitmen organisasi sebagai variabel terikat, LMX, *human skill* dan kepuasan guru sebagai variabel bebas.

3.3.1 Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (Y).

3.3.1.1 Definisi Konseptual Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap kesediaan, keinginan, loyalitas melalui kesetiaan, dan kesepakatan melakukan sesuatu untuk kelompok serta kepedulian akan keberhasilan organisasi yang juga dapat dijadikan tolak ukur sejauh mana keinginan seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini ialah komitmen seorang guru di dalam organisasi/sekolah.

3.3.1.2 Definisi Operasional Komitmen Organisasi

Secara operasional komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah skor yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang berkaitan dengan keseluruhan persepsi guru dari berbagai macam aspek pelaksanaan komitmen organisasi. yang meliputi *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*.

Tabel 3.5 Kisi-kisi Kuesioner Komitmen Organisasi

No.	Dimensi	Indikator	No.Item
1	<i>Affective Commitment</i>	1. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi	1,2,7
		2. Membanggakan organisasi kepada orang lain	3,4
		3. Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi	5,6,8,9,10
2	<i>Continuance Commitment</i>	1. Bertahan dalam organisasi merupakan kebutuhan	11,12,13
		2. Pertimbangan keluar dari organisasi	14,15,16
		3. Berat meninggalkan organisasi	17,18,19,20
3	<i>Normative Commitment</i>	1. Perasaan bersalah ketika meninggalkan organisasi	21,22,24
		2. Memiliki rasa bertanggungjawab terhadap organisasi	23,25,26

3.3.2 Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab adanya variabel terikat (X). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah LMX (X_1), *human skill* (X_2) dan kepuasan guru (X_3).

3.3.2.1 Definisi Konseptual LMX (*Leader Member Exchange*)

LMX merupakan perilaku interaksi antara pemimpin dan bawahan, hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikutnya dimana pemimpin membangun hubungan khusus pada kelompok pengikut, yaitu kelompok *in-group* dan *out-group*. LMX yang dimaksud dalam penelitian ini ialah kepemimpinan kepala sekolah.

3.3.2.2 Definisi Operasional LMX

Secara operasional LMX dalam penelitian ini adalah skor keseluruhan persepsi guru dari berbagai macam aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan LMX dengan dimensi *respect*, *trust*, dan *obligation*.

Tabel 3.6 Kisi-kisi Kuesioner LMX

No.	Dimensi	Indikator	No.Item
1	<i>Respect</i>	1. Kepala sekolah mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan guru sehingga timbul rasa hormat pada guru terhadap kepala sekolah.	1,2,3,4

		2. Kepala sekolah mengakui dan menghargai potensi guru sehingga guru juga menghargai kepala sekolah.	5,6,7,8,9
2	<i>Trust</i>	1. Guru memiliki rasa percaya untuk dapat berpihak atau membela kepala sekolah dan sebaliknya. 2. Guru dipercaya untuk dapat melakukan pekerjaan secara independen oleh kepala sekolah	10,11,12,13 14,15,16
3	<i>Obligation</i>	1. Kepala sekolah bersedia menolong guru dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. 2. Kepala sekolah bersedia menjamin guru yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki. 3. Guru memiliki keyakinan terhadap kepala sekolah sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan kepala sekolah 4. Hubungan kerja antara kepala sekolah dan guru yang efektif	17,18,19 20,21,22 23,24 25,26

3.3.3.1 Definisi Konseptual *Human Skill*

Human skill merupakan keterampilan membangun hubungan dengan orang lain untuk saling memahami, berkomunikasi, memotivasi, dan mendukung orang lain dalam bekerjasama untuk menciptakan dan membina hubungan baik, sehingga mereka bekerja secara sukarela, tidak ada paksaan. *Human skill* yang dimaksud dalam penelitian ini ialah keterampilan kepala sekolah di sekolah.

3.3.3.2 Definisi Operasional *Human Skill*

Secara operasional *human skill* dalam penelitian ini adalah skor keseluruhan persepsi guru dari berbagai macam aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan *human skill* kepala sekolah.

Tabel 3.7 Kisi-kisi Kuesioner *Human Skill*

No.	Variabel	Indikator	No.Item
1	<i>Human Skill</i>	1. Menjalin hubungan kerjasama dengan guru 2. Menjalin komunikasi dengan guru 3. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan 4. Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi 5. Menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat 6. Memperhatikan kesejahteraan guru	1,2,3,4 5,6,7,8 9,10,11,12 13,14,15,16 17,18,19,20 21,22,23,24

3.3.4.1 Definisi Konseptual Kepuasan Guru

Kepuasan guru dalam penelitian ini merupakan sikap seorang guru yang tercermin dari perlakuannya dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya di sekolah.

3.3.4.2 Definisi Operasional Kepuasan Guru

Secara operasional kepuasan guru dalam penelitian ini adalah skor keseluruhan persepsi guru dari berbagai macam aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kepuasan guru, dengan dimensi kepuasan terhadap gaji, promosi, supervisi, rekan kerja dan pekerjaan.

Tabel 3.8 Kisi-kisi Kuesioner Kepuasan Guru

No.	Dimensi	Indikator	No.Item
1	Gaji	1. Guru merasa gaji yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya	1,2,3
		2. Guru merasa cukup atas tunjangan yang diterimanya	4,5,6
2	Promosi	1. Adanya kesempatan guru untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi	7,8,9
		2. Adanya kemajuan karir guru	10,11
3	Supervisi	1. Guru merasa memiliki kepala sekolah yang mampu memberikan bantuan teknis	12,13,14
		2. Guru merasa memiliki atasan yang memotivasi	15,16
4	Rekan Kerja	1. Guru merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis	17,18,19
		2. Guru merasa puas terhadap dorongan sosial rekan kerjanya	20,21
5	Pekerjaan	1. Pekerjaan seorang guru sesuai dengan minat dan kemampuan	22,23,24
		2. Guru bekerja sesuai keinginannya dan tidak terbebani	25,26

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai alat ukur yang menjadi acuan dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan selama penelitian berlangsung guna menjawab permasalahan penelitian. Teknik yang digunakan dalam penelitian yaitu angket sebagai teknik pengumpul data.

Peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian sebagai sumber data primer dengan memberikan daftar pertanyaan/angket berstruktur yaitu pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel LMX, *human skill*, kepuasan guru dan komitmen organisasi yang disertai dengan sejumlah alternatif jawaban bagi para responden untuk mendapatkan hasil jawabannya.

Seluruh variabel dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan lima pilihan, yaitu SS (Sangat Setuju), S (Setuju), R (Ragu-ragu), TS (Tidak Setuju), dan STS (Sangat Tidak Setuju). Pernyataan dilakukan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif.

Tabel 3.9 Pembobotan Nilai Variabel Penelitian

Pernyataan	Skor Pernyataan Positif
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber: (Pranatawijaya, dkk., 2019)

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen yang baik harus memenuhi dua prasyarat penting yaitu harus valid dan reliabel (Arikunto, 2010). Uji validitas dan reliabilitas dibutuhkan untuk mengetahui dan mengukur instrumen yang akan digunakan dalam penelitian, karena validitas dan reliabilitas menjadi syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas sangat penting dilakukan untuk mengetahui valid atau tidak instrumen yang akan digunakan dalam penelitian (Creswell, 2017). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen yang digunakan. Validitas dalam penelitian ini dilakukan *rational judgment* untuk mengetahui apakah butir-butir pertanyaan yang akan digunakan dalam kuisioner telah menggambarkan indikator yang dimaksud dalam penelitian. Validitas ini mengacu pada validitas konstruk atau isi yang memberikan gambaran instrumen yang

disesuaikan dengan teori yang dijadikan dasar penyusunan instrumen. Pendekatan validitas konstruk dilakukan berdasarkan pendekatan rasional dan pendekatan empirik. Rumus yang digunakan untuk menguji validitas instrumen adalah rumus *Product Moment* dari Pearson yaitu sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi

N = jumlah koresponden

X = skor butir

Y = skor total

Kesesuaian nilai r_{xy} yang diperoleh melalui perhitungan dengan menggunakan rumus tersebut kemudian dikonsultasikan kepada tabel r kritik *Product Moment* dengan kaedah keputusan sebagai berikut. Validitas soal ditentukan dengan membandingkan nilai r hitung dan r tabel. Instrumen tes dikatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Tetapi sebaliknya, apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen item tersebut dikategorikan tidak valid dan tidak layak sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data (Arikunto, 2010).

Nilai r_{hitung} diperoleh dari hasil perhitungan menggunakan rumus *Product Moment* dan r_{tabel} diperoleh dari tabel nilai kritik sebaran dengan jumlah sampel yang digunakan (n) = 30, $Dk = n-1 = 29$ dan taraf signifikansi 0,05 ($r_{tabel} = 0,361$). Hasil perhitungan diperoleh nilai *Corrected item-Total Correlation* yang menunjukkan nilai validitas soal. Adapun hasil uji validitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut. (perhitungan selengkapnya terlampir dalam Lampiran 5)

3.5.1.1 Uji Validitas Komitmen Organisasi

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner komitmen organisasi diketahui bahwa terdapat 3 dari 26 item pada kuesioner komitmen organisasi yaitu nomor 8, 10, dan 24 dinyatakan tidak valid, sedangkan 23 item lainnya dinyatakan valid. Sehingga 23 item dapat digunakan untuk pengambilan data.

3.5.1.2 Uji Validitas LMX

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner LMX diketahui bahwa 4 dari 26 item pada kuesioner LMX yaitu nomor 5, 9, 15 dan 16 dinyatakan tidak valid, sedangkan 22 item lainnya dinyatakan valid. Sehingga 22 item dapat digunakan untuk pengambilan data.

3.5.1.3 Uji Validitas *Human Skill*

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner *human skill* diketahui bahwa 3 dari 24 item pada kuesioner *human skill* yaitu nomor 10, 14 dan 23 dinyatakan tidak valid, sedangkan 21 item lainnya dinyatakan valid. Sehingga 21 item dapat digunakan untuk pengambilan data.

3.5.1.4 Uji Validitas Kepuasan Guru

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner kepuasan guru diketahui bahwa 2 dari 26 item pada kuesioner kepuasan guru yaitu nomor 18 dan 21 dinyatakan tidak valid, sedangkan 24 item lainnya dinyatakan valid. Sehingga 24 item dapat digunakan untuk pengambilan data.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah tepat. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya atau reliabel, maka beberapa kali pun diambil tetap akan sama. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran.

Perhitungan untuk mencari harga reliabilitas instrument didasarkan pada pendapat (Arikunto, 2010). Penelitian ini menggunakan perhitungan dengan rumus *Cronbach Alpha*.

$$r_{11} = \left(\frac{n}{(n-1)} \right) \left(1 - \frac{\Sigma \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = nilai reliabilitas instrumen

$\Sigma \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

n = jumlah item

Uji reliabilitas penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Instrumen dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* $\geq r_{\text{tabel}}$ dengan taraf signifikansi 0,05. Begitu pula sebaliknya, jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ dengan taraf signifikansi 0,05 maka instrumen soal dikatakan tidak reliabel. Kriteria derajat reliabilitas (r_{11}) sebagai berikut.

Tabel 3.10 Daftar Interpretasi Nilai r (Reliabilitas Instrumen)

No	Besarnya nilai r	Interprestasi
1	Antara 0,81 sampai dengan 1,00	Tinggi
2	Antara 0,61 sampai dengan 0,80	Cukup
3	Antara 0,41 sampai dengan 0,60	Rendah
4	Antara 0,21 sampai dengan 0,40	Sangat rendah
5	Antara 0,00 sampai dengan 0,20	Tidak berkorelasi

(Sugiyono, 2010)

Nilai r_{11} diperoleh dari hasil perhitungan menggunakan rumus *Cronbach Alpha* dan r_{tabel} diperoleh dari tabel nilai kritik sebaran dengan jumlah sampel yang digunakan (n) = 30, $Dk = n-1 = 29$ dan taraf signifikansi 0,05 ($r_{\text{tabel}} = 0,361$). Oleh karena itu, instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,361$. Hasil pengujian reliabilitas adalah disajikan pada Tabel 3.10. (perhitungan selengkapnya terlampir dalam Lampiran 6)

Tabel 3.11 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Standar Alpha</i>	Keterangan
1	Komitmen Organisasi	0,849	0,361	Reliabel
2	LMX	0,834		Reliabel
3	<i>Human Skill</i>	0,897		Reliabel
4	Kepuasan Guru	0,876		Reliabel

Sumber : Pengolahan Data SPSS November 2022

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3.11 menunjukkan bahwa seluruh instrumen dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan berada pada kriteria derajat reliabilitas tinggi. Selanjutnya instrumen penelitian yang dinyatakan valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk pengumpulan data penelitian ini.

3.6 Uji Prasyarat Analisis Data

Uji prasyarat analisis data adalah uji prasyarat dalam analisis regresi. Terdapat beberapa asumsi yang harus terpenuhi agar kesimpulan dari hasil pengujian tidak

bias. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah data tersebut telah memenuhi persyaratan untuk dianalisis menggunakan regresi, berikut beberapa persyaratan yang diperlukan:

3.6.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau sebaliknya. Pengujian normalitas data dilakukan terhadap semua variabel yang diteliti, yaitu meliputi LMX (X_1), *human skill* (X_2), kepuasan guru (X_3) dan komitmen organisasi (Y). Pengujian dilakukan menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* dengan taraf signifikansi 0,05.

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H_0 : sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

H_1 : sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Kriteria Uji: terima H_0 jika dan tolak H_1 jika nilai sig (p) dari *Kolmogorov Smirnov* $< 0,05$

3.6.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linier. Pengujian heteroskedastisitas menggunakan teknik uji *glejser*. Kriteria uji heteroskedastisitas adalah jika taraf signifikansi $\alpha > 0,05$, maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H_1) ditolak, dan jika taraf signifikansi $\alpha < 0,05$, maka terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H_1) diterima.

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H_0 : tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

H_1 : terjadi gejala heteroskedastisitas

Kriteria pengujian terima H_0 jika *asympt.Sig* lebih besar dari taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

3.6.3. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk menguji ada tidaknya korelasi antar variabel bebas (independen) yang digunakan dalam penelitian, sehingga model

regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen (Astuti & Mustikawati, 2013).

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H_0 : tidak terdapat hubungan antar variabel bebas

H_1 : terdapat hubungan antar variabel bebas

Kriteria pengambilan keputusan:

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah dengan melihat *Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF)* dengan kriteria :

- a. Mempunyai angka *Tolerance* di atas ($>$) 0,10 tidak terjadi multikolinieritas
- b. Mempunyai nilai VIF di bawah ($<$) 10,00 tidak terjadi multikolinieritas.

Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika nilai $VIF < 10$, maka tidak terjadi hubungan antar variabel bebas dan (H_0) diterima.

3.6.4 Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk menguji apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan (Priastuti & HW, 2016). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Pengujian dilakukan dengan metode *Test for Linearity* pada taraf signifikansi 0,05.

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H_0 : pola sebaran variabel X dan variabel Y tidak membentuk garis linier

H_1 : pola sebaran variabel X dan variabel Y membentuk garis linier

Kriteria pengujian terima H_0 jika nilai *sig. linearity* pada tabel Anova $> 0,05$ dan terima H_1 jika nilai *sig. linearity* pada tabel Anova $< 0,05$.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Uji Regresi Linear Sederhana

Uji regresi sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan secara linear antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Selain itu, uji regresi linear juga dapat digunakan untuk memprediksi seberapa tinggi nilai variabel terikat jika variabel bebas diubah-ubah serta untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, apakah positif atau negatif dengan menggunakan persamaan regresi yang diperoleh.

Persamaan umum regresi linear sederhana adalah :

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = nilai yang diprediksi (variabel terikat)

a = konstanta (harga Y ketika harga X = 0)

b = koefisien regresi (nilai peningkatan atau penurunan)

X = variabel bebas

Untuk mencari nilai a dan b digunakan rumus:

$$a = \frac{(\sum y)(\sum yx^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Analisis regresi linier sederhana dalam penelitian ini dilakukan dengan *software SPSS versi 22.0 for Windows*. Hasil analisis yang diperoleh dari SPSS kemudian dilakukan interpretasi dalam uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan dengan pengujian koefisien regresi secara parsial untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji-t. Uji statistik t (parsial) pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas atau penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2012).

Hipotesis uji parsial dijelaskan ke dalam bentuk berikut:

- a. H_0 : variabel X_1 , X_2 dan X_3 secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- b. H_1 : variabel X_1 , X_2 dan X_3 secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap Y

Adapun pengambilan keputusan pada pengujian hipotesis dilakukan dengan cara:

- a. Membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- b. Menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila $Sig. < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

3.7.2 Uji Regresi Linear Berganda

Dikarenakan dalam penelitian ini variabel bebas terdiri dari tiga variabel (LMX, *human skill* dan kepuasan guru) maka digunakan regresi linear berganda, yaitu analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antar dua variabel atau lebih dengan rumus:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan:

Y = variabel komitmen organisasi

a = harga konstan (harga Y ketika harga X=0)

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi yang dicari (variabel bebas)

X_1 = variabel LMX

X_2 = variabel *human skill*

X_3 = variabel kepuasan guru

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS versi 22.0 for Windows*. Hasil analisis yang diperoleh dari SPSS kemudian dilakukan interpretasi dalam uji hipotesis. Kemudian dilanjutkan menguji hipotesis dengan menguji koefisien regresi secara simultan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji-F. Uji simultan (F) dinamakan uji signifikansi secara keseluruhan terhadap garis regresi yang diobservasi apakah Y berhubungan linier terhadap ketiga variabel X (Ghozali, 2012). Hipotesis uji simultan dijelaskan ke dalam bentuk berikut:

- a. H_0 : variabel X_1, X_2 dan X_3 secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- b. H_1 : variabel X_1, X_2 dan X_3 secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Y

Adapun pengambilan keputusan pada pengujian hipotesis dilakukan dengan cara:

- a. Membandingkan nilai F_{hitung} dan F_{tabel} . Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- b. Menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila $Sig. < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

V. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1 Simpulan

- 5.1.1 Terdapat pengaruh positif dan signifikan LMX terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti jika LMX baik maka komitmen organisasi akan meningkat. Sebaliknya, jika LMX tidak baik maka komitmen organisasi akan rendah.
- 5.1.2 Terdapat pengaruh positif dan signifikan *human skill* terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti jika *human skill* baik maka komitmen organisasi akan meningkat. Sebaliknya, jika *human skill* tidak baik maka komitmen organisasi akan rendah.
- 5.1.3 Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan guru terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti jika kepuasan guru baik komitmen organisasi akan meningkat. Sebaliknya, jika kepuasan guru tidak baik maka komitmen organisasi akan rendah.
- 5.1.4 Terdapat pengaruh positif dan signifikan LMX, *human skill*, kepuasan guru terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti jika LMX, *human skill*, kepuasan guru baik maka komitmen organisasi akan meningkat. Sebaliknya, jika LMX, *human skill*, kepuasan guru tidak baik maka komitmen organisasi akan rendah.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan dari penelitian ini maka implikasi penelitian adalah SMP se-Kota Bandar Lampung perlu merumuskan strategi dan kebijakan dalam mengembangkan LMX, *human skill*, kepuasan guru untuk meningkatkan komitmen organisasi, sehubungan dengan hal tersebut, maka implikasi penelitian ini yaitu:

5.2.1 Meningkatkan LMX

LMX memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan yang efektif harus diciptakan oleh kepala sekolah agar terciptanya guru yang memiliki kemauan tinggi dalam memikirkan cara terbaik dalam bekerja, mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja serta selalu terlibat dalam semua program kerja sekolah.

5.2.2 Meningkatkan *Human Skill*

Human skill memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengharuskan kepala sekolah untuk memperhatikan aspek dalam berinteraksi, yang tentunya harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang kepala sekolah memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan guru.

5.2.3 Meningkatkan Kepuasan Guru

Kepuasan guru memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengharuskan pihak terkait yang terlibat dalam lembaga pendidikan atau sekolah untuk berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan guru mulai dari hal yang paling mendasar sampai ketinggian yang lebih tinggi agar terwujudnya kepuasan kerja pada guru-guru yang selanjutnya akan meningkatkan keefektifan sekolah dan juga komitmen pada sekolah.

5.3 Saran

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini ditujukan kepada:

5.3.1 Dinas Pendidikan

Dinas Pendidikan sebaiknya dapat meningkatkan kepedulian terhadap komitmen organisasi guru melalui pendekatan LMX, *human skill* dan kepuasan guru dengan aturan-aturan kebijakan.

5.3.2 Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebaiknya memberikan upaya yang dapat meningkatkan komitmen organisasi guru dengan menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif, mendukung pengembangan profesional guru, dan memberikan penghargaan bagi guru berprestasi, mengadakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keakraban antar guru.

5.3.3 Guru

Guru sebaiknya berusaha untuk menumbuhkan komitmen dari dalam diri sendiri dan menyadari bahwa profesi guru adalah profesi yang mulia, sehingga dapat menciptakan pembelajaran yang berkualitas. Selain itu dapat mengikuti program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya serta menambah referensi keilmuan dan wawasan.

5.3.4 Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan, oleh karena itu perlu adanya penelitian lanjutan dengan memperhatikan beberapa hal berikut:

5.3.4.1 Jumlah sampel tidak hanya terbatas pada satu kabupaten/kota dengan memperluas cakupan wilayah penelitian maka hasil penelitian akan lebih berlaku secara luas.

5.3.4.2 Pendekatan yang digunakan pada penelitian selanjutnya sebaiknya dilengkapi dengan pendekatan kualitatif untuk memperdalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. 2013. Sampling: Why and how of it. *Indian Journal of Medical Specialties*, 4(2), 330-333.
- Alpian, Y., Anggraeni, S. W., Wiharti, U., & Soleha, N. M. 2019. Pentingnya Pendidikan Bagi Manusia. *Jurnal Buana Pengabdian*, 1(1), 66-72.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. 2012. The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A field research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 322-330.
- Ambarwati, N. D. T., Abdullah, G., & Haryati, T. 2019. Pengaruh Keterampilan Manajemen Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Guru Taman Kanak-Kanak di Kecamatan Tembalang Kota Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(2).
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rhineka Cipta, Jakarta.
- Astuti, T., & Mustikawati, R. I. 2013. Pengaruh Persepsi Nasabah Tentang Tingkat Suku Bunga, Promosi dan Kualitas Pelayanan terhadap Minat Menabung Nasabah. *Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 2(1), 182-198.
- Atrizka, D., Fensiski, C., Megawati, D. S., Wijaya, F., & Windy, W. 2020. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Leader Member Exchange terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 16(2), 126-138.
- Bela, A. N., & Rahardjo, M. 2014. *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Empiris Pada Karyawan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.

- Bhoki, H. 2015. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Guru pada Sekolah Dasar Swasta Katolik di Wilayah Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 1127-1137.
- Budijanto, B. 2016. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SD Swasta di Kecamatan Menteng Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 1244-1253.
- Celep, C. 2000. *Teachers' Organizational Commitment in Educational Organizations*. Paper presented at the National Forum of Teacher Education Journal.
- Chasnawati, M. 2014. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga. *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1), 72-86.
- Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. 2015. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*: New York, NY, USA: McGraw-Hill
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. 2017. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage publications.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Ghozali, I. 2012. *Apikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. 2011. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition. New York: McGraw Hill.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th). South-Western Cengage Learning.

- Gumilar, G. G., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. 2020. Komitmen Organisasional: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 48-56.
- Hamid, A. 2017. Guru Profesional. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan*, 17(2), 274-285.
- Hariri, H., & Sumintono, B. 2020. Teacher Commitment to Teaching. *Oxford Research Encyclopedia of Education*, 1-21.
- Helmy, I. 2021. Pengaruh Leader-Member Exchange dan Quality of Work-Life terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 4(2), 181-191.
- Hutama, P., & Goenawan, R. 2017. Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 5(2).
- Hidayatun. 2007. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang. Tesis tidak diterbitkan. Semarang: Program Studi Manajemen Pendidikan.
- Indra, K. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1).
- Iskandar, J. 2017. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1).
- Johari, J., & Yahya, K. K. 2016. Job Characteristics, Work Involvement, and Job Performance of Public Servants. *European Journal of Training and Development*.
- Jusoh, M. M., Ismail, S. N., & Abdullah, A. S. 2020. Kepuasan Kerja dan Komitmen Guru Sekolah Menengah Cemerlang Di Kelantan. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(1), 77-90.
- Katz, R. L. 1955. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.

- Kharisma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135-150.
- Kreitner, R. & Angelo, K. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Kuruüzüm, A., Çetin, E. I., & Irmak, S. 2009. Path Analysis of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction in Turkish Hospitality Industry. *Tourism review*.
- Lestari, T., & Fathurrohman, N. 2021. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Islam Terhadap Kinerja Guru di SMPN 1 Majalaya Kabupaten Karawang. *Tadbir Muwahhid*, 5(2), 101-133.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. 1998. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Louis, C., Keith, M., & Lawrence, M. 2018. *Research Methods in Education 8th Edition*. New York.
- Luthans, F. *Organizational Behavior*. 2011. *Twelfth Edition*. Singapore: McGraw Hill-International.
- Maghfur, A., Sutisna, A. J., & Yumhi, Y. 2020. Pengaruh Kemampuan Manajerial, Komunikasi dan Stres terhadap Komitmen Organisasi di Kepolisian Resort Lebak. *E-Journal Studia Manajemen*, 9(1).
- Mayshandy, M. F. 2019. Studi Literatur Pentingnya Penerapan Pendidikan Karakter bagi Pendidikan Formal Sekolah Menengah Pertama. *ScienceEdu: Jurnal Pendidikan IPA*, 2(1), 67-71.
- McShane, Steven L, & Mary A.V.G. 2018. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Companies.
- Meyer, J. & Allen, N. 1997. Commitment In The Workplace: Theory, Research and Application. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 309.

- Mowday, Richard T. Steers, Richard M and Porter, Lyman W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2).
- Mukarromah, I., Mudjito, M., & Purbaningrum, E. 2019. The Effect of Managerial Skills (Conceptual, Human, And Technical) of Headmasters to the Effectiveness of Islamic Senior High Schools in Jombang District. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1(6), 539-544.
- Mulyadi, M., & Idayani, S. 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Kerja Guru SMAN 1 Peudada Kabupaten Bireuen. *Jurnal Kebangsaan*, 10(19), 12-21.
- Naveed, M. 2019. Leader Member Exchange and Employee Outcomes: Role of trust. *Market Forces*, 14(1).
- Newstrom, J. W. 2011. Organizational Behavior: Human Behavior at Work (13th ed.). 1221 Avenue of The Americas. *New York, NY, 10020*.
- Northouse, P. G. 2016. Chapter 9: Authentic Leadership. *Leadership: theory and practice*, 195-223.
- Nurhayati, A. E. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Persepsi Atas Dukungan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi Guru Taman Kanak-kanak di Kecamatan Sanden, Kabupaten Bantul, YOGYAKARTA. *Jurnal Manajemen*, 5(1), 11-17.
- Nurul Hidayah, H. N. 2020. *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Di SMP Negeri 5 Palopo*. Institut Agama Islam Negeri Palopo.
- Oupen, S. M., Agung, A. A. G., & Yudana, I. M. 2020. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, terhadap Komitmen Organisasional Guru Sd. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 32-41.
- Paramaatha, D. N. 2015. Pengaruh Kekuasaan dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Organisasi Guru Sekolah Dasar BPK Penabur di Jakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 1087-1096.

- Pranatawijaya, V. H., Widiatry, W., Priskila, R., & Putra, P. B. A. A. 2019. Penerapan Skala Likert dan Skala Dikotomi pada Kuesioner Online. *Jurnal Sains Dan Informatika*, 5(2), 128-137.
- Priastuti, A. W., & HW, S. 2016. Dukungan Fasilitas dan Lingkungan Keluarga Terhadap Prestasi Belajar Matematika di SMP.
- Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(1), 68-80.
- Rahayu, S., Retnaningdyastuti, R., & Roshayanti, F. 2019. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Guru SD Negeri di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(3).
- Rahmawati, D. 2016. *Perbedaan Kepuasan Kerja Pada Guru di SMKN 1 Bangkinang Ditinjau dari Status Kepegawaian, Usia Dan Jenis Kelamin*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Rahmy, H. M. 2018. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi Guru SMK Negeri di Jakarta Utara. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 161-173.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017. *Organizational Behavior*. By Pearson Education. Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Saraseila, F., Karjiyati, V., & Agusdianita, N. 2020. Pengaruh Model Realistic Mathematics Education terhadap Kemampuan Literasi Matematika Siswa Kelas V Sekolah Dasar Gugus XIV Kota Bengkulu. *Jurnal math-umb.edu*, 7(2).
- Setiawan, E. W., & Hadi, L. P. 2017. Pengaruh Transformational Leadership dan Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan di MOI Garden Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 5(1), 33-44.
- Sevilla, C. G. 1992. *Research methods*: Rex Bookstore, Inc.
- Sholahudin, U., Dewi, L. M., & Gentari, R. E. 2019. Student Empowerment in the Literacy Movement to Increase Interest in Reading School-Age Children [Pemberdayaan Mahasiswa Dalam Gerakan Literasi Untuk Meningkatkan Minat Baca Anak Usia Sekolah]. *Proceeding of Community Development*, 2, 658-664.

- Sholeh, M. 2016. Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 1(1), 41-54.
- Sidabutar, S. L. M., Siburian, P., & Bintang, S. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMP Negeri Kecamatan Simanindo dan Kecamatan Pangururan Kabupaten Samosir. *TABULARASA*, 14(3), 205-216.
- Simon, M. K., & Goes, J. 2013. Ex Post Facto Research. *Retrieved September, 25, 2013*.
- Soliha, E., & Hersugondo, H. 2008. Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi. *Fokus Ekonomi*, 7(2), 24400.
- Stoner, J. A. F. and R. E. Freeman 1992. *Management*, Prentice Hall.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. 2011. Motivation, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction Of Front-Line Employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161-179.
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta. Bandung.
- Sunarta, S. 2019. Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63-75.
- Taherdoost, H. 2016. Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique For Research. *How to choose a sampling technique for research (April 10, 2016)*.
- Thien, L. M., & Razak, N. A. 2014. Teacher Commitment: A Comparative Study Of Malaysian Ethnic Groups In Three Types Of Primary Schools. *Social Psychology of Education*, 17(2), 307-326.
- Truckenbrodt, Y. B. 2000. The relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233.

- Wahidah, S. 2022. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Leader-Member Exchange terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Generasi Y. *Proyeksi: Jurnal Psikologi*, 17(2), 35-47.
- Werang, B. R. 2018. Pengaruh Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 5(2), 159-174.
- Widodo, H. 2019. Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Sleman. *PEDAGOGIA: Jurnal Pendidikan*, 8(1), 127-137.
- Wijanto, E. 2013. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT. X. *Agora*, 1(1), 627-636.
- Williams, C. 2007. Research Methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3).
- Wirajaya, I. G. A., & Supartha, I. W. G. 2016. *Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Burnout Terhadap Komitmen Organisasional Guru*. Udayana University.
- Wullur, M. M., & Werang, B. R. 2020. Emotional Exhaustion and Organizational Commitment: Primary School Teachers' Perspective. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 912-919.
- Yani, I. M., Supartha, W. G., & Subudi, M. (2016). Pengaruh Pemberdayaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Guru Di SMK N 1 Mas Ubud. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(12), 4177-4208.
- Yarrow, Noah; Afkar, Rythia; Masood, Eema; Gauthier, Bernard. 2020. Mengukur Kualitas Pelayanan Pendidikan Kementerian Agama, World Bank, Jakarta. World Bank.