

MEMBANGUN KOMITMEN DI ATAS KEPEMIMPINAN DAN TRUST

BUILDING COMMITMENTS ON LEADERSHIP AND TRUST

Arcadius Benawa¹; Sopan Adrianto²
aribenawa@binus.ac.id; sopansop@yahoo.com

¹ Character Building Development Center, Mass Communication Program,
Communication Department, Faculty of Economics & Communication, Bina Nusantara
University, Jakarta, Indonesia

² Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi DKI Jakarta, Indonesia

Abstract: *The purpose of this research is to obtain the information that there is direct positive effect of leadership and trust on the organizational commitment. By quantitative approach this research used a survey method by structured interview with a sample of 75 teachers. The data collected were processed by path analysis. The result showed that (1) the organizational commitment was influenced directly positive by leadership and trust. The conclusion was that the organizational commitment can be build above the good leadership and high trust. So, it is suggested if we want to get high organizational commitment, we have to improve the leadership and trust.*

Keywords: *leadership; trust; organizational commitment.*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi. Dengan pendekatan kuantitatif penelitian ini menggunakan metode survei dengan wawancara terstruktur dengan sampel 75 guru. Data yang terkumpul diolah dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) komitmen organisasi dipengaruhi secara langsung positif oleh kepemimpinan dan kepercayaan. Kesimpulannya adalah komitmen organisasi dapat dibangun diatas kepemimpinan yang baik dan kepercayaan yang tinggi. Jadi disarankan jika kita ingin mendapatkan komitmen organisasi yang tinggi, kita harus meningkatkan kepemimpinan dan kepercayaan.

Kata kunci: kepemimpinan; kepercayaan; Komitmen Organisasional.

PENDAHULUAN

Dalam tata kelola sekolah, komitmen organisasi para guru amatlah penting. Bila di dalam pengelolaan sumberdaya manusia, khususnya guru-guru di sekolah pihak manajemen tidak *aware* akan perang penting guru, dapat dipastikan guru

akan merasa kurang diperhatikan yang dapat berujung pada *turn over* guru yang tinggi di sekolah tersebut. Oleh karena itu di dalam kajian ini hendak diangkat sebagai masalah komitmen organisasi guru. Pasalnya, dalam penelitian di bidang manajemen pendidikan ini tidak lepas dari peran penting guru itu sendiri. Satria Dharma (2009: 11) menunjukkan peran guru lebih penting daripada kurikulum. Penegasan akan pentingnya kualitas guru tersebut ia kuatkan dengan mengutip pendapat Fullan (2001:115) tentang penyelenggaraan pendidikan yang efektif, yakni bila (1) merekrut orang-orang terbaik untuk menjadi guru, dan (2) lingkungan kerja dibuat nyaman dan kondusif untuk bekerja dan mendorong guru berkarya agar guru tidak loncat mencari pekerjaan lain.

Hal serupa ditegaskan oleh Li Lanqing (2004: 26), bahwa harapan akan dapat terjadinya peremajaan atau pemulihan bangsa itu tergantung pada pendidikan, yang pada gilirannya tergantung pada para gurunya. Oleh karena itu, Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menegaskan akan pentingnya peran dan kedudukan guru dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada Pasal 2, ayat 1. Sementara pada pasal 4 disebutkan bahwa guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional yang berfungsi sebagai agen pembelajaran dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Pada pasal 6 ditegaskan bahwa sebagai tenaga profesional guru wajib melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yakni berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Oleh karena itulah komitmen organisasi di kalangan para guru tidak boleh dipandang sebelah mata oleh Yayasan sebagai Lembaga Penyelenggara Pendidikan. Bahkan tidak berlebihan pula bila dikatakan bahwa komitmen organisasi guru itu bagaikan jantung bagi penyelenggaraan pendidikan,

mengingat peran dan fungsinya itu, serta demi pencapaian harapan dan tujuan Yayasan menyelenggarakan pendidikan. Tanpa adanya komitmen organisasi dari para guru di sekolah mustahil Sekolah itu akan menghasilkan kualitas pendidikan yang memadai.

Sementara itu, menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2011: 69) *organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization*. Menurut mereka, komitmen organisasi itu dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti mekanisme organisasi (*organizational culture dan organizational structure*), mekanisme kelompok (*leadership, team*), karakteristik individu (kemampuan dan kepribadian serta nilai-nilai kultural), maupun mekanisme individu (kepuasan kerja, stress, motivasi, trust, pembelajaran dan pengambilan keputusan).

Terkait dengan teori yang dikemukakan Colquitt, LePine dan Wesson itu peneliti membatasi diri untuk beberapa faktor yang relevan di SMP Marsudirini Jakarta, Bogor, dan Bekasi, untuk dikaji, seperti (1) apakah kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, (2) apakah kepercayaan (*trust*) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi?

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2011: 451) kepemimpinan didefinisikan sebagai *the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement*. Dan, kepercayaan (*trust*), menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2011: 219) adalah *the willingness to be vulnerable to a trustee based on positive expectations about the trustee's actions and intentions*.

Selain karena adanya dukungan konsep dan teori di atas, permasalahan yang diangkat peneliti juga relevan dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan dan kepercayaan (*trust*) terhadap komitmen organisasi. Antara lain sebagaimana yang dilakukan Ronald C. Nyhan (1999) yang mengkaji tentang peningkatan Komitmen Organisasi Afektif dalam Organisasi Publik. Hasil studinya menunjukkan bahwa kepercayaan (*trust*) memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi afektif.

Ronald W. Perry (2004) mengkaji hubungan komitmen organisasi afektif dengan kepercayaan supervisory. Hasil studi menunjukkan bahwa walaupun kepercayaan (*trust*) dan komitmen organisasi tidak berhubungan erat dalam perhitungan statistik langsung, namun kepercayaan (*trust*) dalam supervisory mempunyai peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh jawaban secara empiris tentang pengaruh langsung positif kepemimpinan dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Komitmen Organisasi

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2011: 69) komitmen organisasi merupakan keinginan anggota untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi. Menurut mereka aspek kebertahanan menjadi ciri utama dalam komitmen seseorang pada organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen yang kuat pada organisasinya mewujudkannya dengan tingkat kemangkiran yang rendah dan tak hendak berpindah ke tempat atau organisasi lain. Ia juga mempunyai kerelaan berkorban bahkan memiliki kebanggaan boleh menjadi anggota organisasi tempat ia bekerja. Semakin seseorang berkomitmen pada organisasinya, semakin besar pula kerelaannya untuk berkorban yang mengindikasikan adanya semangat kerja yang tinggi atau kemauan bekerja sebaik-baiknya.

Menurut Schermerhorn (2011: 72) komitmen organisasi itu menyangkut loyalitas individu pada organisasinya. Hal itu berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi seseorang, semakin tinggi pula tingkat kebanggaan ataupun loyalitasnya menjadi anggota organisasi tersebut, karena itu semakin kuat pula ia mengidentifikasi diri pada organisasinya.

Menurut Robbins dan Judge (2011: 111), komitmen organisasi menunjukkan tingkat keberpihakan seseorang pada keberadaan dan tujuan organisasi tertentu serta keinginannya untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi tersebut. Masih menurut mereka, ada 3 jenis komitmen, yakni (1) *affective commitment*, yang didasarkan pada perasaan suka pada organisasi dan kepercayaan karyawan akan nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasinya; (2) *continuance commitment*, yang dialaskan pada nilai ekonomi yang akan didapat karyawan dengan tetap di dalam organisasinya tersebut; dan (3) *normative commitment*, yang dimiliki karyawan karena memang demikianlah seharusnya kewajiban seorang karyawan.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010: 112), komitmen organisasi lebih pada keterlibatan emosi seseorang dalam organisasinya. Sementara George dan Jones (2005: 75) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sejumlah perasaan dan kepercayaan dari para anggota organisasi terhadap organisasinya secara keseluruhan. Artinya, kalau seseorang komitmennya rendah pada organisasinya, ia akan cenderung keluar atau paling tidak menjadi mudah mangkir dari organisasinya. Sebaliknya, bila komitmennya tinggi, ia akan berusaha untuk terus bertahan dan berusaha untuk selalu hadir dan terlibat di dalam organisasinya.

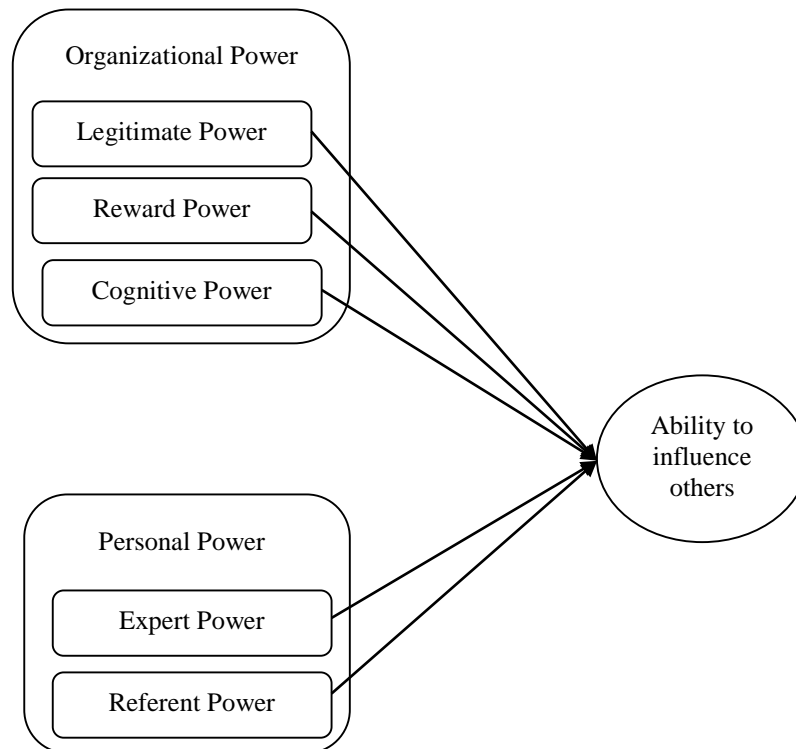
Luthans (2005: 147) mengatakan bahwa komitmen organisasi mengandung sejumlah tekad, seperti (1) keinginan yang kuat dari anggota untuk bisa bertahan dalam organisasi tertentu, (2) kemauan yang kuat untuk ikut menjaga nama organisasinya, dan (3) tekad untuk sepenuh hati menerima nilai-nilai dan tujuan organisasinya. Dengan demikian menurut Luthans komitmen organisasi lebih dari sekadar menjadi anggota formal dari suatu organisasi, melainkan juga terungkap di dalamnya sikap suka pada organisasi dan kesediaan untuk sekuat tenaga menjunjung tinggi kepentingan dan tujuan organisasi. Dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi seseorang dapat diindikasikan dari kelekatannya pada organisasinya.

Sementara Kinicki dan Kreitner (2010: 166) mengatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkat identifikasi seseorang terhadap organisasi dan dalam melaksanakannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Gibson (2009: 183) komitmen organisasi merupakan identifikasi, kesetiaan, dan berbagai macam ekspresi seseorang terhadap organisasinya. Gibson juga menyebutkan 3 cakupan di dalam komitmen organisasi, yakni (1) hasrat untuk melakukan identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) hasrat untuk terlibat dalam tugas organisasi, (3) loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi itu menyangkut identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi atau unit organisasinya.

Dengan demikian dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah loyalitas anggota untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi organisasi agar dapat memenuhi tujuan organisasi dan keinginannya. Adapun perwujudannya adalah (1) memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi; (2) memiliki indentifikasi diri terhadap organisasinya; (3) memiliki keterikatan secara rasional terhadap organisasinya; (4) memiliki keterikatan karena kebutuhan terhadap organisasi; (5) memiliki keterikatan secara moral terhadap organisasinya; dan (6) memiliki loyalitas untuk tetap berada di dalam organisasinya.

Kepemimpinan

Colquitt, LePine, dan Wesson (2011: 451) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam menggunakan kekuatan dan pengaruhnya terhadap para pengikutnya agar mau menjalankan aktivitasnya demi mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi pengikut itu dijelaskan dalam gambar berikut ini.



Gambar 1. Types of Power

Gambar di atas menjelaskan tentang jenis-jenis kekuatan ataupun kemampuan pemimpin dalam memengaruhi anggotanya. Artinya, seorang pemimpin bisa menggunakan jalur kekuatan organisasi, seperti pengaruh legitimasinya, pengaruh sistem *rewarding* yang diterapkannya, maupun melalui tekanan/paksaan. Bisa juga kemampuan memengaruhi anggotanya itu berkat daya pengaruh pribadinya, seperti kepiawaiannya maupun melalui pendelegasian.

Kinicki dan Kreitner (2010: 467) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses seseorang dalam memengaruhi yang lain untuk mencapai tujuan bersama/organisasi. Jadi, menurut mereka melalui kepemimpinan itulah diharapkan bisa diperoleh keikhlasan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2011: 314) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam memengaruhi kelompok untuk mencapai visi ataupun tujuan organisasi. Kemampuan memengaruhi juga

mengandaikan adanya keterlibatan pihak lain, yakni para pengikut. Dikatakan juga bahwa kepemimpinan seperti itu bisa muncul dari tengah kelompok, tetapi juga bisa karena ditunjuk secara formal.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010: 360), kepemimpinan itu terkait dengan bagaimana memengaruhi, memotivasi, dan mendorong para anggota organisasi untuk ikut berkontribusi bagi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Dengan demikian, melalui kepemimpinan diharapkan adanya kontribusi positif dari para anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Shane dan Glinow juga menjelaskan bahwa kepemimpinan itu dapat dilakukan dengan efektif bila memenuhi 4 hal utama, yakni (1) perilaku pemimpin (bagaimana ia dalam mengarahkan, mendukung, mengajak karyawan berpartisipasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan), (2) kontigensi/daya dukung karyawan (keterampilan dan pengalamannya, serta kontroling), (3) efektivitas pemimpin (dalam memotivasi dan memuaskan karyawannya, serta tingkat keberterimaannya), (4) kontigensi/daya dukung lingkungan (struktur tugas dan dinamika kelompok).

Stoner dan Freeman (1995: 43) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengoordinasikan dan memberikan dorongan pada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dikatakannya pula bahwa kepemimpinan itu sebagai proses bagaimana seorang pemimpin secara imajinatif memerintah, mengarahkan, membimbing, ataupun memengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan tertentu.

Mullins (2005:281) merumuskan kepemimpinan sebagai proses berelasi untuk memengaruhi perilaku ataupun tindakan orang lain. Oleh karena itu, menurutnya seorang pemimpin harus fokus dalam mengarahkan anggota dan organisasinya melalui peningkatan kompetensi karyawan dan kerjasama tim. Agar proses kepemimpinan berlangsung secara efektif, diperlukan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi kepada karyawan, kemampuan komunikasi yang baik, dan kemampuan mendelegasikan kewenangannya secara efektif.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2009: 312) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha untuk memengaruhi orang perseorangan lewat proses komunikasi sebagai usaha untuk mencapai suatu ataupun beberapa tujuan. Itu berarti bahwa kejelasan dan ketelitian komunikasi dapat memengaruhi perilaku dan hasil karya anggotanya. Unsur lain dari definisi kepemimpinan adalah bahwa seorang pemimpin harus memusatkan perhatiannya pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan individual, kelompok, dan organisasi. Efektivitas pemimpin secara khusus dipertimbangkan dari segi tingkat ketercapaian satu atau beberapa tujuan.

Disebutkan pula oleh Mullins (2005) bahwa ada tiga implikasi penting untuk mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok. Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Karena kesediaannya menerima pengarahan dari pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok itu bukan tanpa kekuasaan. Mereka dapat dan mampu membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara, sehingga mereka juga memiliki kekuasaan untuk mengontrol pemimpin. Akan tetapi pemimpin biasanya memiliki kekuasaan yang sesuai peraturan yang ditetapkan. Semakin besar jumlah sumber kekuasaan yang ada pada pemimpin, semakin besar pula potensinya untuk menjadi pemimpin yang efektif. Namun, ada pula kenyataan yang biasanya terlihat dalam kehidupan organisasi bahwa pemimpin pada tingkat yang sama, dengan setumpuk kekuasaan yang sah, sangat berbeda kemampuannya dalam menggunakan kekuasaannya.

Ketiga, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan dalam memengaruhi kepercayaan pengikutnya melalui

sejumlah cara. Dengan alasan itu, banyak orang yakin bahwa para pengikut mempunyai kewajiban khusus dalam mempertimbangkan etika dan keputusannya. Mengacu pada sifat-sifat kepemimpinan tersebut di atas menjadi jelas bahwa pemimpin itu berfungsi untuk mengintegrasikan semua kebutuhan dan harapan organisasi secara keseluruhan guna mempertahankan stabilitas organisasi.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi atau usaha. Kepemimpinan yang sukses akan menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula.

Nelson dan Campbell Quick (2006: 388) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah proses membimbing dan mengarahkan perilaku seseorang dalam lingkungan kerja. Lebih jauh Nelson mengatakan bahwa proses kepemimpinan itu sendiri meliputi (1) merancang arah organisasi, (2) mengarahkan orang dan sekelompok orang pada tujuan organisasi melalui komunikasi, dan (3) memotivasi anggota untuk bekerja melalui penguatan dan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan. Dengan demikian kepemimpinan merupakan motor penting bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin dalam organisasi yang bersangkutan.

Schermerhorn (2011: 306) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha orang perorangan ataupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut Schermerhorn membedakan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada kekuasaan dalam struktur birokrasi dalam suatu organisasi; sedangkan kepemimpinan transformasional adalah proses

yang menyebabkan level motivasi dan komitmen yang lebih tinggi di antara bawahannya.

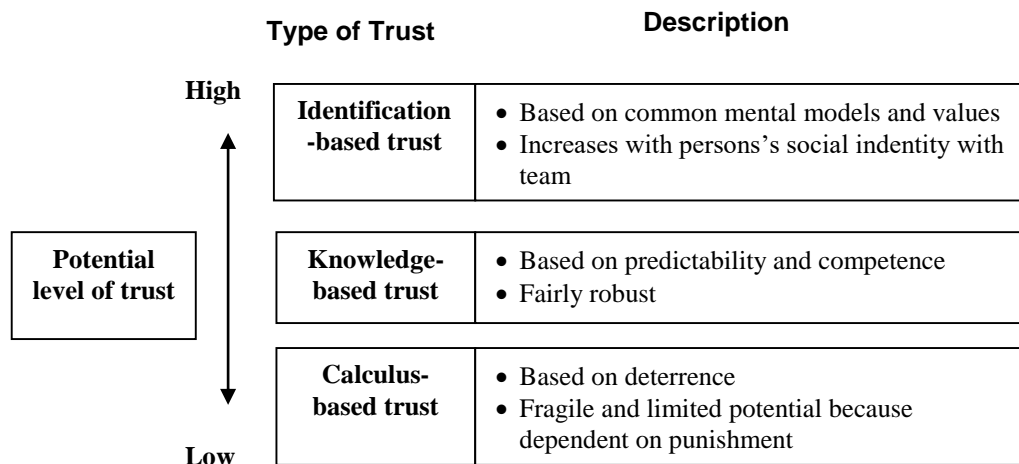
Dengan demikian dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah tindakan-tindakan seorang pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan seseorang atau sekelompok orang dengan cara mengenali, mendukung, melatih atau mengembangkan, memotivasi atau mengilhami, membina hubungan baik, mengayomi, dan memberi umpan balik kepada bawahan agar mau bekerja sama demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Adapun perwujudan dari kepemimpinan itu adalah (1) memengaruhi dan mengarahkan; (2) mendelegasikan tugas dengan jelas; (3) membimbing dan menetapkan serta memperkuat kembali kebijakan organisasi; (4) membimbing para anggotanya dalam menjalankan visi dan misi organisasi; (5) memberi masukan ataupun nasihat dalam menerapkan kebijakan; (6) bekerja secara aktif dalam skala pribadi maupun dalam kelompok.

Trust

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2011: 219), kepercayaan (*trust*) adalah keinginan untuk memberikan kewenangan kepada yang dipercayai sedemikian rupa, melalui tindakan dan maksud baiknya. Sementara Mullins (2005: 253) mengatakan bahwa *trust* itu merupakan salah satu kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi untuk menimbulkan rasa gembira dalam bekerja. Oleh sebab itu, kurangnya kepercayaan akan sangat merugikan waktu dan pemanfaatan sumber penghasilan di tempat kerja. Manajer yang tidak percaya pada karyawannya hanya akan membuang banyak waktunya dengan mengontrol setiap pekan atas penggunaan sumber-sumber penghasilan di tempat kerja karyawannya.

McShane dan Von Glinow (2008: 113) mengatakan bahwa *trust* itu mengacu pada harapan positif seseorang terhadap orang lain yang di dalamnya mengandung risiko. Kepercayaan berarti mempertaruhkan rasa percayanya terhadap seseorang ataupun sekelompok orang, demikian sebaliknya. Artinya, untuk mendapatkan kepercayaan dari orang lain, seseorang juga harus melakukannya terhadap orang

lain. Para karyawan akan memihak dan bertanggung jawab untuk bekerja pada lembaga/perusahaan, bila mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin mereka. Shane menggambarkan 3 hal yang mendasari kepercayaan di dalam organisasi, seperti berikut ini.



Gambar 2. Tiga Dasar Kepercayaan di dalam Tim

Melalui gambar di atas Shane dan Glinow mau menjelaskan tentang 3 hal yang mendasari tumbuh-kembangnya kepercayaan (*trust*), yakni (1) *identification-based trust*. Artinya, tinggi-rendahnya kepercayaan yang didasarkan pada tingkat pemahaman dan emosi anggotanya. Di level ini sangat ditekankan kesamaan pikiran, perasaan, dan tindakan di antara anggota sebagai tim. (2) *knowledge-based trust*. Artinya, tinggi-rendahnya kepercayaan yang didasarkan pada tingkat kemampuan memprediksi dan kompetensi, serta penegakan keadilan. (3) *Calculus-based trust*. Artinya, tinggi-rendahnya kepercayaan yang didasarkan pada ada tidaknya hambatan, sehingga amat rawan, karena dasarnya adalah ada tidaknya hukuman.

Menurut Robbins (2011: 429), kepercayaan (*trust*) merupakan kondisi psikologis seseorang yang muncul ketika dipengaruhi oleh orang lain karena memiliki harapan positif terhadap sesuatu. Hal itu berarti bahwa adanya rasa saling percaya di antara pimpinan dan bawahan terkait dengan sejumlah hasil yang positif.

Sementara Kinicki dan Kreitner (2010:318) mengatakan bahwa kepercayaan (*trust*) itu merupakan hubungan timbal balik (*take and give*) antara intensi dan tindakan nyata seseorang yang menaruh kepercayaan terhadap seseorang yang dipercaya. Mungkin bisa dikatakan sebagai bersatu-padunya kata dan perbuatan itulah kepercayaan (*trust*).

Dengan demikian dapat disintesis bahwa kepercayaan (*trust*) adalah harapan positif yang diberikan kepada seseorang atau kelompok yang berwenang dengan harapan memperoleh hasil yang positif pula dari yang diberi wewenang tersebut. Adapun perwujudan dari harapan positif atas pemberian wewenang itu adalah (1) pemberian tugas, (2) penyelesaian tugas, (3) kekompakan tim, (4) komunikasi yang efektif, (5) pengembangan ide, (6) keadilan, (7) tanggung jawab, (8) dukungan, (9) konsistensi, dan (10) sikap saling menghormati.

Penelitian Terdahulu

Setelah menelusuri berbagai literatur, peneliti tidak menemukan studi atau penelitian yang persis sama dengan yang dilakukan peneliti. Namun penelitian tentang salah satu dari variabel yang diteliti di sini sudah banyak dilakukan orang.

1. Ronald C. Nyhan (1999) mengkaji tentang peningkatan Komitmen Organisasi Afektif dalam Organisasi Publik. Studi korelasional dilakukan terhadap 800 pegawai dalam tiga organisasi publik yang berbeda. Hasil studi menunjukkan bahwa kepercayaan berkorelasi kuat secara signifikan terhadap komitmen organisasi afektif. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi intervensi yang dimulai dengan membangun kepercayaan dengan sistem bottom-up cenderung memiliki kemungkinan yang lebih tinggi dalam meningkatkan komitmen organisasi.

2. Ronald W. Perry (2004) dengan pendekatan korelasional mengkaji hubungan komitmen organisasi afektif dengan kepercayaan supervisor. Hasil studinya menunjukkan bahwa walaupun kepercayaan dan komitmen organisasi tidak berhubungan erat dalam perhitungan statistik langsung, namun kepercayaan

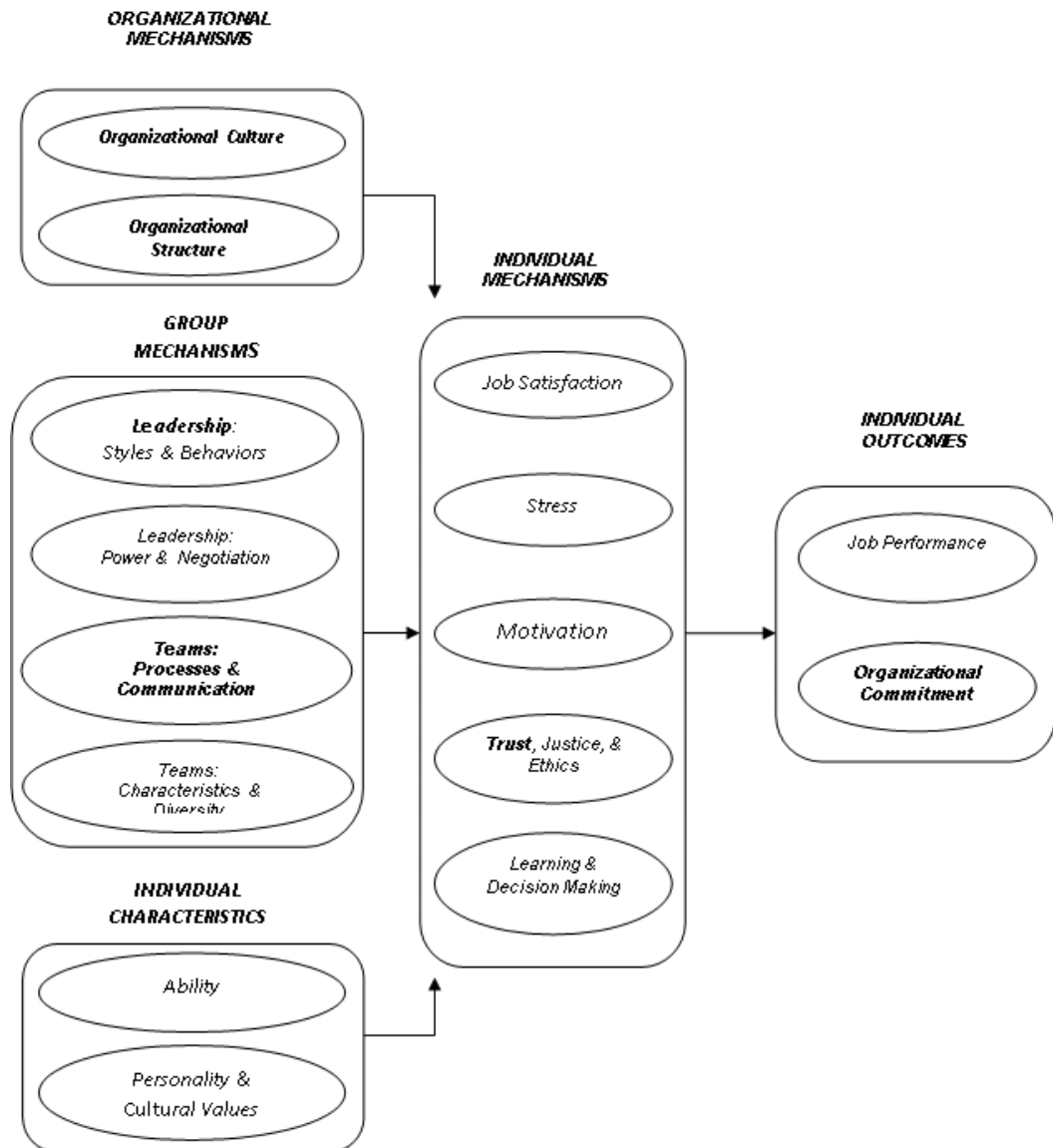
dalam supervisori mempunyai peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi.

3. Kursad (2008) melalui penelitiannya bermaksud untuk menentukan hubungan antara tingkat kepercayaan organisasi dan komitmen organisasi guru sekolah dasar. Sebagai model penelitiannya ia menggunakan sampel 120 guru yang bekerja di pusat kota Kütahya. Data penelitian dikumpulkannya melalui skala kepercayaan organisasi dan skala komitmen organisasi. Dalam studinya ini, ia menggunakan analisis Korelasi Pearson. Hasilnya adalah ada hubungan positif dan signifikan antara kepercayaan organisasi dan komitmen organisasi.

Akan tetapi penelitian yang dilakukan peneliti ini spesifikasinya adalah meneliti Komitmen Organisasi para guru di SMP Marsudirini Jakarta, Bogor, dan Bekasi dengan variabel Kepemimpinan dan Kepercayaan (*Trust*). Dengan demikian penelitian ini tetap memiliki kekhasan tersendiri mengingat belum ada yang meneliti Komitmen Organisasi para guru di Lembaga Dengan demikian penelitian ini tetap memiliki kekhasan tersendiri mengingat belum ada yang meneliti Komitmen Organisasi para guru di Lembaga Pendidikan Katolik yang cukup besar dan tua (sudah 175 tahun lebih di Indonesia), sementara Komitmen Organisasi itu tidak semestinya diandaikan begitu saja, melainkan harus senantiasa dipupuk dan dikembangkan, utamanya terkait dengan kepemimpinan dan kepercayaan (*trust*).

Kerangka Pikir

Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) menyebutkan beberapa faktor yang memengaruhi komitmen organisasi sebagai berikut.



Gambar 3. Model Integrasi Komitmen Organisasi

Dari bagan di atas tampak adanya pola hubungan di antara berbagai faktor yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi (maupun kinerja) dipengaruhi oleh berbagai faktor melalui mekanisme individu yang dipengaruhi melalui mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, dan karakteristik individu.

Newstrom dan Davis (2002: 82) mengungkapkan bahwa selama ini budaya dari kebanyakan Negara di dunia Barat termasuk juga Negara di Asia, seperti Jepang menekankan pekerjaan sebagai aktivitas yang dikehendaki guna memenuhi

tujuan hidup. Mereka memandang pekerjaan sebagai yang menarik untuk memperoleh kepuasan daripadanya. Oleh karena itu, biasanya mereka juga memiliki komitmen yang kuat pada organisasinya maupun tujuannya.

Kewajiban organisasi harus mampu mengarahkan anggotanya untuk memusatkan diri pada pekerjaan, sehingga anggota memiliki komitmen yang kuat pada organisasinya. Anggota yang merasa kuat komitmennya pada organisasinya tidak akan bergairah untuk berpindah pekerjaan. Komitmen organisasi yang kuat yang dimiliki seseorang sering kali memengaruhi kehidupan pribadi. Jika seseorang memiliki komitmen yang kuat pada organisasinya, ia akan menggunakan waktunya lebih banyak demi kepentingan organisasi. Selain itu orang yang memiliki komitmen organisasi yang kuat juga akan bertahan, kendati ia menghadapi pekerjaan yang sangat menekan, yang bagi orang yang tidak memiliki komitmen pada organisasinya akan menjadi beban berat dan menimbulkan stress. Namun dengan komitmen yang kuat memungkinkan seseorang berjuang keras menghadapi tantangan dan kesulitan. Bahkan jika perlu ia akan rela bekerja dengan jam kerja yang lebih panjang daripada yang sudah ditentukan demi komitmennya pada organisasi dan demi tercapainya tujuan organisasi.

Orang yang memiliki komitmen organisasi yang kuat juga akan bekerja keras, agar dapat menghasilkan sesuatu dengan mendayagunakan seluruh pengetahuan dan keterampilannya. Sebaliknya, orang yang tidak memiliki komitmen pada organisasi akan bekerja secukupnya, sekadar memenuhi tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Kuat atau lemahnya komitmen seseorang pada organisasinya ditandai dengan kesukaannya pada tugas, peduli terhadap suasana kerja, bangga dengan organisasinya, dan memiliki tanggung jawab. Orang yang memiliki komitmen yang kuat biasanya juga menjunjung tinggi norma-norma positif, seperti bangga terhadap tingkat kehadiran yang tinggi. Sementara orang yang tidak memiliki komitmen yang kuat cenderung menunjukkan respon negatif terhadap norma-norma kerja, seperti tidak peduli terhadap ketidakhadiran pada organisasinya. Dengan demikian komitmen pada organisasi lebih dari sekadar menjadi anggota formal, tetapi suka dan bangga pada organisasinya dan bersedia

untuk terus meningkatkan upaya setinggi mungkin demi kepentingan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Hipotesis

Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi

Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) menyatakan bahwa “*transformational leadership has a strong positive effect on commitment*”. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap komitmen organisasi. Sementara Kreitner dan Kenicki dengan Model Kepemimpinan Transformasional mau menegaskan bahwa model kepemimpinan transformasional mencakup pemberian motivasi yang inspiratif, sanggup merangsang tumbuhnya pemikiran intelektual, mampu mempertimbangkan aspek-aspek kekhasan individual anggotanya, dan sanggup merangsang tumbuhnya idealism di antara anggotanya.

Shane dan Von Glinow (2010) dengan menggambarkan 4 (empat) elemen kepemimpinan transformasional mau menunjukkan unsur-unsur yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang bercorak transformatif, yaitu sanggup membangun komitmen di antara anggotanya untuk menggapai visi organisasi, mampu mengembangkan visi strategis, sanggup mengomunikasikan visi, dan menjadi model bagi pencapaian visi itu sendiri.

Perubahan paradigma pengelolaan swasta telah memengaruhi kepemimpinan di tingkat unit. Pola kepemimpinan di unit sekolah lebih diarahkan pada pengendalian iklim sekolah yang kondusif yang ditandai dengan meningkatnya atmosfer pembelajaran, produktivitas guru dan staf tata usaha (administratif), produktivitas siswa, meningkatnya kreativitas, dan optimalisasi peranserta masyarakat.

Kepemimpinan yang kuat dari seluruh unsur pimpinan Kepala Sekolah akan dapat memengaruhi seluruh anggota, utamanya para guru yang dipimpinnya dalam melakukan proses perubahan menuju meningkatnya komitmen yang lebih baik.

Mullins juga menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja melalui teori *path-goal*. Menurut teori ini, para pemimpin bisa efektif karena pengaruh mereka terhadap motivasi karyawan. Pemimpin dapat membangkitkan kinerja dan kepuasan karyawan. Teori ini disebut *path-goal* karena perhatian utamanya diletakkan pada bagaimana mempengaruhi persepsi karyawan dalam mencapai tujuan mereka, tujuan-tujuan pribadi, dan cara atau jalan dalam mencapai tujuan tersebut, sehingga dapat meningkatkan komitmennya pada organisasi.

Pimpinan, dalam hal ini Kepala Sekolah menciptakan iklim bagi organisasinya dan nilai-nilainya langsung atau tidak langsung memengaruhi komitmen para guru pada organisasi tempat mereka mengabdikan diri, dalam hal ini Yayasan Marsudirini. Di lingkungan yang relatif tidak terlalu luas, Kepala Sekolah selayaknyalah berperan sebagai model atau teladan dalam berkomitmen pada organisasi dengan menetapkan standar bagi kinerja, memotivasi para gurunya, dan menjadi simbol bagi lingkungan eksternal. Dan, untuk menularkan nilai-nilainya ke perilaku para guru, Kepala sekolah selayaknyalah memperkuat perilaku itu melalui insentif, imbalan, penghargaan, perayaan, tindakan simbolis, dan sebagainya. Dengan menjadi role model atau teladan, Kepala Sekolah maupun para guru menunjukkan komitmennya pada organisasi.

Sesuai dengan kerangka teoretik di atas, diduga terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

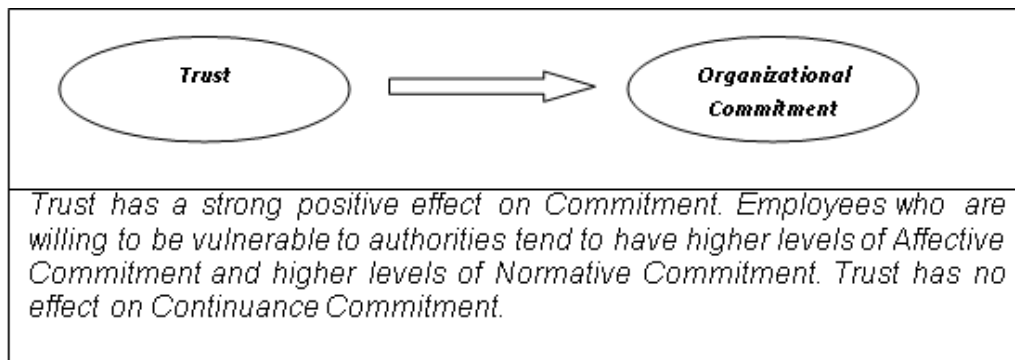
Kepercayaan (*Trust*) dan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap anggota untuk tetap loyal berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi juga merupakan bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana anggota mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Kepercayaan (*trust*) pada hakikatnya merupakan kesediaan anggota untuk memberikan sesuatu dengan harapan bahwa hal itu akan dibayar kembali dengan cara dan waktu yang tidak tentu di masa yang akan datang. Hal ini akan berdampak pada upaya membuka pembatas, memberikan peluang untuk bertindak, dan meningkatkan hubungan sosial dalam organisasi.

Kepercayaan organisasi juga menimbulkan keberpihakan anggota kepada organisasinya. Dengan kata lain, anggota akan menunjukkan loyalitas pada organisasi, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, partisipasi aktif dalam organisasi, bekerja keras demi kepentingan organisasi, dan menghindari pindah ke organisasi lain. Hal ini pada hakikatnya merupakan indikator komitmen organisasi.

Oleh karena itu Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) menunjukkan hubungan kepercayaan (*trust*) dan komitmen organisasi seperti dalam gambar di bawah ini.



Gambar 4. Pengaruh Kepercayaan (*Trust*) terhadap Komitmen Organisasi

Membangun kepercayaan sesuai dengan prinsip-prinsip dalam pemberian wewenang dalam suatu organisasi dapat menolong anggota dalam hal ini para guru untuk mengembangkan ide-ide dengan cepat, berani mengambil risiko, dan melakukan inovasi, sehingga dapat menunjukkan komitmen para guru pada organisasinya. Faktor kepercayaan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting dalam mendukung komitmen para guru. Karena dengan adanya kepercayaan akan

menimbulkan rasa tanggung jawab, kebersamaan, dan rasa memiliki dari seluruh anggota organisasi. Kepercayaan juga akan mendorong suasana yang demokratis dan meningkatkan efektivitas kerja seluruh anggota organisasi sebagai tanda nyata dari meningkatnya komitmen mereka pada organisasi.

Demikian pula dengan Unit Sekolah dalam suatu Lembaga Pendidikan atau Yayasan. Faktor kepercayaan menjadi salah satu factor kunci untuk meningkatkan komitmen para guru. Atmosfer pengabdian yang khas dalam suatu sekolah yang dikelola Yayasan Pendidikan Katolik sangat memerlukan tingkat kepercayaan yang tinggi di antara sesama anggota maupun antara anggota dan Kepala Sekolah.

Sesuai dengan kerangka berpikir di atas, diduga terdapat pengaruh langsung positif kepercayaan (*trust*) organisasi terhadap komitmen organisasi di kalangan para guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasinya 92 guru SMP Marsudirini di Jakarta, Bogor, dan Bekasi, sampelnya 75 guru, diambil secara *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kemudian data yang diperoleh diolah dengan menggunakan software SPSS 22.

Untuk uji validitas digunakan rumus teknik Korelasi Product Moment.dari Pearson. Kriteria suatu butir dinyatakan valid (sahih), jika r hitung $>$ r tabel, pada $\alpha = 0,05$, dengan $dk = n-1$. Uji reliabilitas menggunakan rumus Alpha Cronbach.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) Statistik deskriptik berupa skor rata-rata, median, modus, simpangan baku, dan distribusi frekuensi kumulatif; (2) Statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*); dan (3) Uji persyaratan analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Untuk keperluan deskripsi data ini, data diolah dengan menggunakan teknik statistik deskriptif yang terdiri atas nilai minimum, maksimum, range, mean, median, modus, standar deviasi, dan varians sebagai berikut ini.

Tabel 1. Teknik Statistik Deskriptif

	X ₃ (Komitmen organisasi)	X ₁ (Kepemimpinan)	X ₂ (Kepercayaan /Trust)
N	Valid	75	75
	Missing	0	0
Mean	138.29	123.72	142.40
Std. Error of Mean	1.974	2.476	2.142
Median	139.00	123.00	142.00
Mode	140	122 ^a	134 ^a
Std. Deviation	17.093	21.444	18.549
Variance	292.156	459.853	344.081
Range	72	90	76
Minimum	97	70	99
Maximum	169	160	175
Sum	10372	9279	10680

Pengujian Persyaratan Analisis

Penggunaan statistik parametrik seperti analisis jalur (*path analysis*) mensyaratkan tiga hal yang harus dipenuhi, yaitu data memiliki distribusi normal, homogen, regresi berbentuk linear dan regresi signifikan.

1. Uji Normalitas

Dengan menggunakan uji normalitas galat taksiran Lilliefors, data dinyatakan normal jika $L_{hitung} < L_{tabel}$, dan data dinyatakan tidak normal jika $L_{hitung} > L_{tabel}$. Berikut ini adalah rekap hasil perhitungan uji normalitas data untuk masing-masing galat taksiran.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

No.	Variabel	L_{hitung}	L_{tabel} ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1.	X_3 atas X_1	0,0858	0,1023	Normal
2.	X_3 atas X_2	0,0517	0,1023	Normal

Pertama, untuk galat taksiran X_3 atas X_1 diperoleh KS_{hitung} sebesar 0,0858, sedangkan KS_{tabel} untuk $n = 75$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,1023. Dari hasil tersebut diketahui $KS_{hitung} < KS_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X_3 atas X_1 berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Kedua, untuk galat taksiran X_3 atas X_2 diperoleh KS_{hitung} sebesar 0,0517, sedangkan KS_{tabel} untuk $n = 75$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,1023. Dari hasil tersebut diketahui $KS_{hitung} < KS_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X_3 atas X_2 berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Uji Signifikansi Regresi

Uraian di bawah ini merupakan hasil pengujian signifikansi regresi untuk masing-masing pengaruh kepemimpinan dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi dengan bantuan program SPSS 22, yang ditentukan berdasarkan anova table, sebagai berikut.

- a. Pengujian Signifikansi Regresi Komitmen Organisasi atas Kepemimpinan (X_3 atas X_1)

Hasil perhitungan koefisien regresi Komitmen Organisasi atas Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Koefisien Regresi Komitmen Organisasi atas Kepemimpinan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	72.741	8.750		8.314	.000
X ₁ (Kepemimpinan)	.530	.070	.665	7.602	.000

a. Dependent Variable: X₃ (Komitmen organisasi)

$$\hat{x}_3 = 72,741 + 0,530 X_1$$

Hasil uji signifikansi regresi Komitmen Organisasi atas Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4
Analisis Varians untuk Signifikansi Regresi $\hat{x}_3 = 72,741 + 0,530 X_1$
Komitmen Organisasi atas Kepemimpinan

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9553.191	1	9553.191	57.796	.000 ^b
Residual	12066.356	73	165.293		
Total	21619.547	74			

a. Dependent Variable: X₃ (Komitmen organisasi)

b. Predictors: (Constant), X₁ (Kepemimpinan)

Hasil uji signifikansi regresi dengan menggunakan program SPSS 22 harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Jika angka signifikansi hasil penelitian < 0,05, maka regresi signifikan.

- Jika angka signifikansi hasil penelitian > 0,05, maka regresi tidak signifikan.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh F hitung = 57,796 dengan nilai p = 0,000, karena nilai p < 0,05, maka regresi signifikan.

b. Pengujian Signifikansi Regresi Komitmen Organisasi atas Kepercayaan (X₃ atas X₂)

Hasil perhitungan koefisien regresi Komitmen Organisasi atas Kepercayaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Koefisien Regresi Komitmen Organisasi atas Kepercayaan

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73.999	13.499		5.482	.000
	X ₂ (Kepercayaan Trust)	.452	.094	.490	4.802	.000

a. Dependent Variable: X₃ (Komitmen organisasi)

$$\hat{x}_3 = 73,999 + 0,452 X_2$$

Berikut ini adalah hasil perhitungan signifikansi regresi Komitmen Organisasi atas Kepercayaan yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6
Analisis Varians untuk Signifikansi Regresi $\hat{x}_3 = 73,999 + 0,452 X_2$
Komitmen Organisasi atas Kepercayaan

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	5190.583	1	5190.583	23.064	.000 ^b
	Residual	16428.964	73	225.054		
	Total	21619.547	74			

a. Dependent Variable: X_3 (Komitmen organisasi)

b. Predictors: (Constant), X_2 (Kepercayaan/*Trust*)

Hasil uji signifikansi regresi dengan menggunakan program SPSS 22 harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Jika angka signifikansi hasil penelitian $< 0,05$, maka regresi signifikan.
- Jika angka signifikansi hasil penelitian $> 0,05$, maka regresi tidak signifikan.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh F hitung = 23,064 dengan nilai $p = 0,000$, karena nilai $p < 0,05$, maka regresi signifikan.

Uji Linearitas Regresi

Uraian di bawah ini merupakan hasil pengujian linearitas regresi untuk masing-masing pengaruh kepemimpinan dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi dengan bantuan program SPSS 22, yang ditentukan berdasarkan anova table, sebagai berikut.

a. Pengujian Linearitas Regresi Komitmen Organisasi atas Kepemimpinan

Tabel 7. Analisis Varians untuk Linearitas Regresi Komitmen Organisasi atas Kepemimpinan

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
		(Combined)	16572.547	41	404.208	2.643	.003
X ₃ (Komitmen organisasi) * X ₁ (Kepemimpinan)	Between Groups	Linearity	9553.191	1	9553.191	62.464	.000
		Deviation from Linearity	7019.356	40	175.484	1.147	.345
	Within Groups		5047.000	33	152.939		
Total			21619.547	74			

Hipotesis statistik:

$H_0: X_3 = \alpha + \beta X_1$ (regresi linear)

$H_1: X_3 \neq \alpha + \beta X_1$ (regresi tidak linear)

Hasil uji linearitas persamaan garis regresi diperoleh dari baris *Deviation from Linearity*, yaitu $F_{hit} (Tc) = 1,147$, dengan $p\text{-value} = 0,345 > 0,05$. Hal ini berarti H_0 diterima atau persamaan regresi X_3 atas X_1 adalah linear atau berupa garis linear.

b. Pengujian Linearitas Regresi Komitmen Organisasi atas Kepercayaan/Trust

Tabel 8. Analisis Varians untuk Linearitas Regresi Komitmen Organisasi atas Kepercayaan

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)		13977.547	48	291.199	.991	.524
X ₃ (Komitmen organisasi) * X ₂ (Kepercayaan/Trust)	Between Groups					
	Linearity	5190.583	1	5190.583	17.660	.000
	Deviation from Linearity	8786.964	47	186.957	.636	.912
	Within Groups	7642.000	26	293.923		
Total		21619.547	74			

Hipotesis statistik:

$H_0: X_3 = \alpha + \beta X_2$ (regresi linear)

$H_1: X_3 \neq \alpha + \beta X_2$ (regresi tidak linear)

Hasil uji linearitas persamaan garis regresi diperoleh dari baris *Deviation from Linearity*, yaitu $F_{hit} (Tc) = 0,636$, dengan $p\text{-value} = 0,912 > 0,05$. Hal ini berarti H_0 diterima atau persamaan regresi X_3 atas X_2 adalah linear atau berupa garis linear.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil perhitungan koefisien jalur untuk menguji hipotesis diuraikan sebagai berikut.

1. Perhitungan Koefisien Jalur

Tabel 9. Koefisien Jalur dan t- hitung Pengaruh Kepemimpinan dan Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	17.173	2.660		6.456	.000
1	X ₁ (Kepemimpinan)	.178	.053	.224	3.373	.001
	X ₂ (Kepercayaan/ <i>Trust</i>)	.331	.077	.359	4.320	.000

a. Dependent Variable: X₃ (Komitmen organisasi)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut. *Pertama*, koefisien jalur kepemimpinan (X₁) terhadap komitmen organisasi (X₃) sebesar 0,224 dan t hitung (3,373) > t tabel (1,67) pada tingkat signifikansi sebesar 0,001 < α (0,05).

Kedua, koefisien jalur kepercayaan/*trust* (X₂) terhadap komitmen organisasi (X₃) sebesar 0,359 dan t hitung (4,320) > t tabel (1,67) pada tingkat signifikansi sebesar 0,000 < α (0,05).

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut di atas dapat dibuat persamaan struktural untuk model tersebut sebagai berikut ini:

$$\text{Model struktural : } X_3 = 0,224 X_1 + 0,359 X_2 + \epsilon_1$$

Persamaan ini menunjukkan besarnya pengaruh langsung variabel X_1 dan X_2 terhadap X_3 secara bersama-sama, hal mana variabel X_1 sebesar 22,4% dan X_2 sebesar 35,9% atau total setara dengan 58,3%. Hal itu berarti bahwa kedua variabel dalam model tersebut secara keseluruhan belum dapat menjelaskan variabel X_3 . Sisanya dijelaskan secara tidak langsung atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitannya dengan konsep, teori, dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan. Lebih rinci dapat diuraikan sebagai berikut ini.

Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan akan meningkatkan komitmen organisasi. Temuan ini memperkuat teori Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi, salah satunya ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Jika kepemimpinan diimplementasikan dengan baik, maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Sebaliknya, bila kepemimpinan tidak diimplementasikan dengan baik komitmen organisasi pun akan menurun.

Temuan yang dikemukakan Daft dan Dorothy (2003), Drafke (2009), maupun Greenberg dan Baron (1995), serta Robbins dan Judge (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memungkinkan bawahannya menunjukkan kinerja terbaiknya serta memperoleh penghargaan dan kesejahteraan dari kinerjanya tersebut, sehingga dapat mendorong komitmen organisasi bawahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi dalam arti ini, menurut Slocum dan Hellriegel (2007) adalah kekuatan karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatannya ke dalam bagian organisasi yang dapat ditandai, antara lain penerimaannya atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiap-sediaannya untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama dan demi organisasi, dan keinginannya untuk memertahankan keanggotaannya di dalam organisasi.

Hal ini sejalan dengan hasil kajian yang dilakukan Walumbwa (2005), yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi karyawan.

Penelitian yang dilakukan Yousef (2000) juga membuktikan bahwa karyawan yang mempersepsikan atasannya menggunakan kepemimpinan partisipatif akan lebih komit terhadap organisasinya. Hasil penelitian Avolio (2004) membuktikan bahwa ada signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan memang berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya temuan empirik pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan setting penelitian yang berbeda, yakni SMP Marsudirini di Jakarta, Bogor, dan Bekasi.

Kepercayaan (*trust*) berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepercayaan akan meningkatkan komitmen organisasi. Temuan ini memperkuat teori Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi, salah satunya ditentukan oleh faktor kepercayaan. Jika kepercayaan (*trust*) itu tinggi, maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Sebaliknya, bila kepercayaan (*trust*) itu rendah, komitmen organisasi pun akan menurun.

Temuan bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dikemukakan oleh Slocum dan Hellriegel (2007) bahwa dukungan yang mengalir dari kepercayaan karyawan pada organisasinya itu merupakan bagian dari komitmen organisasi, yakni kekuatan karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, yang dapat ditandai dengan antara lain penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapsediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk memertahankan keanggotaan di dalam organisasi atau menjadi bagian dari

organisasi. Dengan demikian kepercayaan dapat mendatangkan atau menjadi antededen bagi komitmen organisasi.

Hal ini sejalan dengan hasil kajian yang dilakukan Kursad (2008), yang menunjukkan bahwa kepercayaan (*trust*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian yang demikian itu memperlihatkan bahwa adanya kepercayaan (*trust*) dapat menumbuhkan komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi karena faktor komitmen organisasi sebagai faktor internal, keberadaannya banyak dipengaruhi oleh faktor internal lain, semisal kepercayaan (*trust*).

Hasil penelitian ini memperkaya temuan empirik bahwa kepercayaan (*trust*) berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dengan setting penelitian yang berbeda, yakni SMP Marsudirini di Jakarta, Bogor, dan Bekasi.

PENUTUP

Mengacu pada hasil analisis data dan pembahasan di atas, kesimpulan yang dapat ditarik adalah:

Pertama, kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi guru SMP Marsudirini di Jakarta, Bogor, dan Bekasi.

Kedua, kepercayaan (*trust*) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi guru SMP Marsudirini di Jakarta, Bogor, dan Bekasi.

Kesimpulan di atas ber-implikasi pada dua hal. Pertama, perlu ada upaya meningkatkan kualitas kepemimpinan demi meningkatkan komitmen organisasi guru SMP Marsudirini di Jakarta, Bogor, dan Bekasi. Kedua, perlu ada upaya untuk menaikkan tingkat kepercayaan (*trust*) demi meningkatkan komitmen organisasi guru SMP Marsudirini di Jakarta, Bogor, dan Bekasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, **25** (8), 951–968.
- Bedeian, A. G., & Glueck, W. F. 1983. *Management*. Tokyo: Dryden Press.
- Canessa, E., & Riolo, R. L. 2003. The Effect of Organizational Communication Media on Organizational Culture and Performance: An Agent-Based Simulation Model. *Computational & Mathematical Organization Theory*, **9** (2), 147-176.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. 2011. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, Richard L., and Mac Dorothy. 2003. *Management: The New Workplace*. Ohio: Thomson-South-Western.
- Davis, Keith, and John W. Newstrom. 2002. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw Hill.
- Dharma, Satria. 2009. "Apapun Kurikulumnya, Mutu Guru Kuncinya." *Dari Guru Konvensional Menuju Guru Profesional*. Jakarta: Grasindo.
- Drafke, Michael. 2009. *The Human Side of Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Franken, R. E. 2009. *Human Motivation*. California: Brooks Publishing Company.
- Fullan, Michael. 2001. *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Genetzky-Haugen, M. S. 2010. *Determining the Relationship and Influence Organizational Culture has on Organizational Trust*. Lincoln: Graduate College at the University of Nebraska.
- George, J. M., & Jones, G. R. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. 2009. *Organizations: Behavior, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

- Greenberg, J., & Baron, R. A. 1995. *Behavior Organizations Understanding & Managing Human Side of Work*. New York: Prentice Hall International.
- Griffin, R. W. 2002. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. 2010. *Organizational Behavior, Key Concepts, Skills, and Best Practices*. New York: McGraw-Hill.
- Kursad, Yilmaz. 2008. The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, **8** (12), 2293-2299.
- Li Lanqing. 2004. *Education for 1.3 Billion*. Beijing: Pearson Education.
- Lok, P., & Crawford, J. 2004. The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A cross-National Comparison. *Journal of Management Development*, **23** (4), 321 – 338.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- McCormick, E. J., & Tiffin, J. 2004. *Industrial Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- McShane, S. L., & Glinow, M. V. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mullins, L. 2005. *Management and Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. 2006. *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. South-Western College Pub.
- Owen, R. G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn Bacon.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2012. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ronald C. Nyhan. 1999. Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust. *Review of Public Personal Administration*, **19** (3), 58.
- Ronald W. Perry. 2004. The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personal Administration*, **24** (2), 133.

- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. 2008. Trust and Leader—Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **15** (2), 101-110.
- Schermerhorn, J. R. 2000. *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Schermerhorn, J. R., Uhl-Bien, M., & Osborn, R. N. 2011. *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sherriton, J., & Stern, J. L. 1997. *Corporate Culture/Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success*. New York: AMACOM.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. 2007. *Principles of Organizational Behavior*. South Western.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. 1995. *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. 2005. Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, **16** (2), 235–256.
- Williams, E. S., Rondeau, K. V., & Francescutti, L. H. 2007. Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra-Role Behaviors among Canadian ER Physicians. *Leadership in Health Services*, **20** (3), 147-158.
- Yilmaz, K. 2008. The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, **8** (12), 2293-2299.
- Yousef, D. A. 2000. Organizational Commitment: a Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, **15** (1), 6 – 24.