

## Pentingnya Motivasi Kerja, Supervisi Kepala Sekolah, dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi Guru

*Seri Kurnia Situkkir*

*Sekolah Pelangi Kasih, Indonesia  
serikurnia2010@gmail.com*

### INFO ARTIKEL

---

DOI: 10.19166/jkp.v1i1.3819

---

*Riwayat Artikel:*

Diterima:

10 Mei 2021

Disetujui:

23 Juni 2021

Tersedia online:

25 Juni 2021

---

*Kata Kunci:*

*Job motivation, principal's supervision, job satisfaction, organizational commitment.*

### ABSTRACT

---

*This study aims to analyse the influence of work motivation, principal supervision and job satisfaction on teacher's organization commitment in Secondary XYZ School North Jakarta. The data collection in this study is done using questionnaire to all teachers. The number of respondents is 53 people. The method used in this research was quantitative research by using path analysis method. This study is using Smart PLS program to evaluate the outer model and inner model. The results showed that work motivation gives positive influence to job satisfaction (0,349) as well as principal supervision with a positive influence to job satisfaction (0,631). Work motivation (0,442) and principal supervision (0,336) has a positive influence to organizational commitment. Job satisfaction has an effect on effect on organizational commitment despite small influence (0,013) but it still create a positive influence.*

---

## PENDAHULUAN

Dewasa ini profesi guru menempati posisi yang sangat strategis dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Guru dalam kapasitasnya sebagai pendidik bertanggungjawab terhadap perwujudan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi bagi peserta didik sesuai dengan tujuan pendidikan. Guru menjadi ujung tombak pendidikan karena bersentuhan langsung dengan peserta didik di lingkungan sekolah. Sehingga diperlukan suatu upaya supaya guru dapat berkomitmen dalam waktu yang lama dalam sebuah sekolah.

Menurut Colquitt dkk. (2015), komitmen organisasi adalah suatu keinginan dari seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Tetapi tidak demikian kenyataannya pada sekolah XYZ yang sudah berusia 22 tahun. Lama bekerja dari 53 guru dapat kita perhatikan pada tabel berikut:

**Tabel 1.** Persentase lama bekerja guru di sekolah menengah XYZ

Lama bekerja	Jumlah	Persentase
< 1 tahun	1	2%
1 - 3 tahun	17	32%
4 - 6 tahun	26	49%
7 - 9 tahun	7	13%
> 9 tahun	2	4%

Sumber: Data dari angket (2018)

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Komitmen Organisasi*

Komitmen organisasi sering juga disebut komitmen pekerjaan. Menurut Griffin dan Gregory (2014) orang yang berkomitmen akan menganggap bahwa dirinya merupakan bagian dari anggota organisasi, mampu mengabaikan hal-hal kecil yang tidak memuaskan dan melihat dirinya bagian dari organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama. Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi yang mempekerjakannya (Wagner & Hollenbeck, 2010). Dengan kata lain adanya kemauan karyawan untuk dapat berkontribusi terhadap organisasi dan niat untuk tinggal bersama organisasi dalam jangka waktu yang lama. Dalam komitmen organisasi juga dapat dilihat untuk tingkat loyalitas yang dirasakan setiap individu. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi sangat mengenal akan organisasinya dan memiliki perasaan bangga berada dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi mengacu kepada keterlibatan seseorang terhadap organisasi, memiliki perasaan berkewajiban terhadap organisasi dan memperhitungkan biaya kerugian jika dia meninggalkan organisasi tersebut. Oleh karena adanya rasa kepemilikan akan organisasi, seseorang tersebut akan melibatkan dirinya dalam organisasi bukan hanya sebatas mengerjakan tanggung jawabnya tetapi turut serta memberikan kontribusi memberikan ide dan saran untuk kemajuan organisasi demi mencapai visi organisasi.

Menurut Colquitt dkk. (2015) komitmen organisasi juga dapat didefinisikan sebagai keinginan seorang karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi sangat mempengaruhi akan keberadaan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi atau memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Memilih untuk meninggalkan organisasi dan bergabung dengan organisasi lain yang lebih baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Luthans (2011) menjelaskan hal-hal yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain usia karyawan, lama karyawan bergabung dengan organisasi, kemampuan karyawan beradaptasi,

disposisi dan keadaan organisasi. Selain itu, Wibowo (2016) mengatakan bahwa komitmen cenderung menurun ketika peluang kerja banyak. Berlimpahnya pekerjaan yang merupakan faktor eksternal berakibat menurunkan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi dapat diartikan secara sederhana yaitu suatu usaha yang dapat menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Colquitt dkk. (2015) menjelaskan bahwa motivasi adalah serangkaian kekuatan energik yang berasal dari dalam dan dari luar seorang karyawan untuk memulai usaha yang terkait dengan pekerjaan dan menentukan arah, intensitas dan ketekunannya.

Motivasi dapat juga diartikan sebagai suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan demi mencapai tujuan tertentu. Motivasi bukanlah satu hal melainkan satu set kekuatan yang secara disadari atau tidak disadari seperti kekuatan yang bersifat internal misalnya tujuan, keyakinan dan kepercayaan diri (Colquitt dkk., 2015). Motivasi yang terdapat dalam diri seseorang akan menentukan usaha seseorang untuk berusaha memberikan yang terbaik. Motivasi ini juga akan menentukan hal-hal apa yang akan dilakukan pada saat-saat tertentu di mana usahanya dapat disalurkan. Dalam hal ini, motivasi kerja seorang karyawan sangat berperan dalam menentukan tingkah laku karyawan tersebut dalam organisasi. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu (Wibowo, 2016). Dengan kata lain motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal akan tetapi juga lingkungan pekerjaan.

Luthans (2011) menyatakan bahwa membutuhkan dorongan yang ditujukan untuk tujuan adalah hal yang menjadi dasar motivasi. Wagner dan Hollenbeck (2010) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada energi yang ingin dicurahkan seseorang untuk suatu kerja. Dalam hal ini dibutuhkan adanya tenaga penggerak atau energi dari dalam diri seseorang yang menghasilkan suatu tindakan untuk mencapai tujuan. Dalam mencapai tujuan ini tidak cukup hanya dorongan dari dalam diri untuk melakukan tindakan tetapi lebih lagi kepada pemahaman seseorang tersebut dan proses yang harus dialami. Schermerhorn dan James (2010) membagi teori motivasi dalam dua hal yaitu motivasi yang mengutamakan konten dan proses. Teori motivasi yang mengutamakan konten berfokus pada kebutuhan individu dan teori proses berfokus pada pemahaman oleh individu yang akan mempengaruhi tingkah lakunya.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat diartikan secara sederhana yaitu sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Luthans (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil pandangan seseorang terhadap pekerjaannya, seberapa besar pekerjaannya dapat memberikan hal-hal yang dianggap penting. Hal yang sama diungkapkan oleh Gibson (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya yang mana sikap ini dihasilkan oleh pandangannya terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor dalam lingkungan kerja.

Menurut Wibowo (2016), pekerja dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas dan sebaliknya, pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka. Dewasa ini sangat sedikit pekerja yang mengalami kepuasan kerja yang tinggi. Wagner dan Hollenbeck (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan memiliki nilai yang sangat penting bagi orang tersebut. Kepuasan kerja mencakup tiga hal yaitu nilai, pentingnya nilai tersebut dan persepsi terhadap nilai tersebut. Colquitt dkk. (2015) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja bergantung pada seberapa besar hal-hal yang dianggap penting atau bernilai

bagi karyawan dapat diterima melalui pekerjaannya. Dengan kata lain sikap dan nilai terhadap pekerjaan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Sehingga tidak jarang ada karyawan yang merasa sangat puas dengan pekerjaannya dan ada karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya.

### **Supervisi Kepala Sekolah**

Supervisi dapat diartikan sebagai pengawasan. Supervisi terdiri atas dua kata yaitu *super* yang artinya lebih dan *vision* yang artinya melihat jauh ke depan. Berarti supervisi dapat diartikan sebagai suatu proses melihat jauh ke depan yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan. Supervisi memiliki kedudukan sentral dalam upaya pembinaan dan pengembangan kegiatan kerja sama dalam suatu organisasi. Sekolah merupakan suatu organisasi pendidikan sangat memerlukan sebuah supervisi. Supervisi mempunyai peran untuk dapat mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program yang sudah direncanakan. Pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan supervisi terhadap guru adalah kepala sekolah dan pengawas.

Seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai pendidik, manajer, *administrator*, *supervisor*, pemimpin, pembaru, *motivator*. Hal yang sama dinyatakan oleh Suhardiman (2012) bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan pada tingkat mikro yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, dan pengontrolan. Selain itu kepala sekolah juga bertugas sebagai *educator* (pendidik), *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader* (pemimpin), *innovator*, dan *motivator*.

Kepala sekolah berperan sebagai *supervisor* mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam pengembangan dan pendidikan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan kurikulum dan semua pelaksanaannya (Tatang, 2016). Dengan diadakannya supervisi pembelajaran diharapkan dapat meningkatkan kemampuan profesional guru dalam proses dan hasil pembelajaran melalui pemberian layanan profesional kepada guru.

Menurut Purwanto (2014) menyatakan bahwa supervisi merupakan aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Supervisi sangat diperlukan oleh guru mengingat beberapa hal antara lain guru sebagai individu yang masih memiliki keterbatasan dan kekurangan baik dalam hal pengetahuan maupun dalam kemampuan profesional. Ketidaktepatan ini harus diperbaiki dengan adanya supervisi. Kepala sekolah harus mampu memotivasi atau mendorong para guru dan staf yang lainnya untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi atau dorongan dari kepala sekolah ini diharapkan dapat meningkatkan gairah kerja para guru sehingga tujuan sekolah dapat tercapai sesuai dengan visi misi sekolah.

Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini telah diteliti oleh Masydzulhak, Hapzi dan Leni (2016). Penelitian ini dilakukan terhadap 178 sampel dari 518 populasi. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal yang sama juga telah diteliti oleh Kaikaran dan Alev (2014), Shafazawan, Cheah, Zuliawati, Mohamed dan Kavitha (2016), Zopiatis dan Antonius (2014), Inanc dan Elif (2015). Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja telah diteliti oleh Bonenberger, Moses, Patricia dan Kaspar (2014) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik dalam arti antara motivasi kerja memiliki pengaruh positif. Penelitian yang sama dilakukan oleh Tentama dan Pranungsari (2016), Octaviannand, Nurmala dan Sadikin (2017), Mulyengabe, Haiyan, Zhao dan Shan (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hamzah, Yan, Jamil, Aida dan Azlin (2013) telah melakukan penelitian tentang pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa praktek supervisi yang baik memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Dengan kata

lain, supervisi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal yang sama diteliti oleh McAuliffe, Michael, Francis, Honorati, Mohsin dan Helen (2013) yang menyatakan bahwa supervisi yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi telah diteliti oleh Masydzulhak, Hapzi dan Leni (2016). Penelitian dilakukan terhadap 178 sampel dari 518 populasi pada sumber daya manusia di PT Asian Isuzu Casting Center dan menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Hal yang sama telah diteliti Sriekaningsih dan Djoko (2015), Madriaga (2014), Fu dan Deshpande (2014), Liobet dan Angels (2014), Tentama dan Dessy (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hal diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. H<sub>1</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru di sekolah menengah XYZ
2. H<sub>2</sub>: Supervisi Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru di sekolah menengah XYZ
3. H<sub>3</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru di sekolah menengah XYZ
4. H<sub>4</sub>: Supervisi Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru di sekolah menengah XYZ
5. H<sub>5</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru di sekolah menengah XYZ

## METODE

Rancangan penelitian yang dilakukan meliputi prosedur pengumpulan data, proses data yang terkumpul, serta analisis data yang diperoleh. Penelitian ini dilakukan di sekolah menengah XYZ Jakarta Utara. Yang menjadi subjek penelitian ini adalah semua guru (53 guru) yang mengajar di sekolah menengah XYZ Jakarta Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat non-eksperimental dengan menggunakan analisis statistik *partial least square-structural equation modeling* (PLS-SEM). Analisis PLS-SEM terbagi atas dua bagian model yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner dengan skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2015). Instrumen yang berisi pernyataan mengenai motivasi kerja, kepuasan kerja dan supervisi kepala sekolah akan diberikan kepada semua responden. Pilihan dalam kuesioner ini menggunakan skala *Likert* dari interval satu sampai lima yang terdiri dari (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Netral/Ragu-ragu, (4) Setuju, dan (5) Sangat Setuju.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Profil Responden*

Karakteristik populasi responden di dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

**Tabel 2.** Profil Responden

No	Uraian	Karakteristik	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	24	45%
		Perempuan	29	55%
2	Usia	20–29 tahun	18	34%
		30–39 tahun	29	55%
		40–49 tahun	5	9%
		> 49 tahun	1	2%
3	Pendidikan terakhir	S1	39	74%
		S2	14	26%
4	Lama bekerja	<1 tahun	1	2%
		1–3 tahun	17	32%
		4–6 tahun	26	49%
		7–9 tahun	7	13%
		> 9 tahun	2	4%

Sumber: Hasil pengolahan data (2018)

### **Uji Outer Model (Model Pengukuran)**

Model pengukuran dapat dievaluasi melalui validitas konvergen yaitu dengan menghitung nilai korelasi (*outer loading*), validitas *discriminant*, *Average Extracted (AVE)* serta *composite reliability* (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 3.** Hasil Uji Validitas *Convergent* dengan AVE

Variabel	Nilai AVE	Akar kuadrat AVE
Kepuasan Kerja	0,684	0,827
Komitmen Organisasi	0,650	0,806
Motivasi Kerja	0,643	0,802
Supervisi Kepala Sekolah	0,773	0,879

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Dari hasil AVE menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 yang berarti dapat dinyatakan bahwa setiap item memenuhi persyaratan validitas konvergen. Selanjutnya, nilai validitas konvergen dilihat dari besarnya *loading factor*, yaitu di atas 0,70. Hasil pengolahan data untuk *loading factor* dapat dilihat berikut ini.

**Tabel 4.** Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja	Supervisi
Kepuasan Kerja	<b>0.827</b>			

Komitmen Organisasi	0.580	<b>0.806</b>		
Motivasi Kerja	0.668	0.620	<b>0.802</b>	
Supervisi	0.807	0.570	0.505	<b>0.879</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa item pada setiap variabel memenuhi validitas diskriminan karena nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih tinggi dari konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi kerja dan supervisi kepala sekolah memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

### Uji Reliabilitas

Seluruh alat instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian harus memiliki konsistensi yang cukup tinggi terhadap hasil perolehan data. Suatu instrumen akan dinyatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Komitmen Organisasi	0,928
Supervisi Kepala Sekolah	0,931
Kepuasan Kerja	0,867
Motivasi Kerja	0,844

Dari tabel 5 dapat kita lihat bahwa keempat konstruk yang diuji menunjukkan nilai *Composite Reliability* yang baik, yaitu di atas 0,70. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk dinyatakan reliabel.

### Uji Inner Model (Model Struktural)

Model struktural atau *inner model* menunjukkan estimasi hubungan antar konstruk. Pengujian *inner model* pada penelitian ini menggunakan nilai VIF, nilai *R-square* dan *path coefficient* yang diperoleh melalui aplikasi *SmartPLS*.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan menghitung nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai VIF mengukur hubungan antara variabel eksogen. Semakin tinggi nilai VIF, maka semakin kuat adanya kolinearitas antar variabel eksogen tersebut. Nilai VIF adalah dibawah 5,00 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat berikut ini.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Eksogen	VIF	
	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
Motivasi Kerja	1,343	1,816
Supervisi	1,343	2,891
Kepuasan Kerja		3,886

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Berdasarkan nilai VIF yang ditampilkan pada Tabel 6, keseluruhannya di bawah 5,00. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel eksogen tidak tinggi atau

tidak terjadi multikoleniaritas.

### **Uji Kesesuaian Model**

Menurut Ghozali dan Latan (2015), kesesuaian model (*inner model*) dapat diuji dengan melihat besarnya persentase *variance*. Nilai *variance* ini dapat dijelaskan dengan melihat nilai *R-Square* dari setiap variabel endogen. Dalam penelitian ini variabel yang dijelaskan oleh variabel lain adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Berikut ini adalah nilai *R-square* yang diperoleh setelah pengolahan data.

**Tabel 7.** Hasil Uji Kesesuaian Model

<b>Variabel</b>	<b>Nilai R-Square</b>
Kepuasan Kerja	0,743
Komitmen Organisasi	0,473

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian kesesuaian model dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, supervisi kepala sekolah sebesar 74% dan sisanya 26% dijelaskan oleh variabel lain. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi kerja guru dan supervisi yang diberikan oleh kepala sekolah memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah XYZ Jakarta Utara.
- 2) Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, supervisi kepala sekolah dan kepuasan kerja. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa sebesar 47% komitmen organisasi dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, supervisi kepala sekolah dan kepuasan kerja dan sisanya sebesar 53% dijelaskan oleh variabel lainnya. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (yang didukung oleh variabel motivasi kerja dan supervisi kepala sekolah) memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi guru di sekolah menengah XYZ tetapi masih lebih besar kontribusi yang diberikan oleh variabel lain baik yang terkait dengan pribadi guru maupun dari pihak sekolah.

### **Uji Hipotesis**

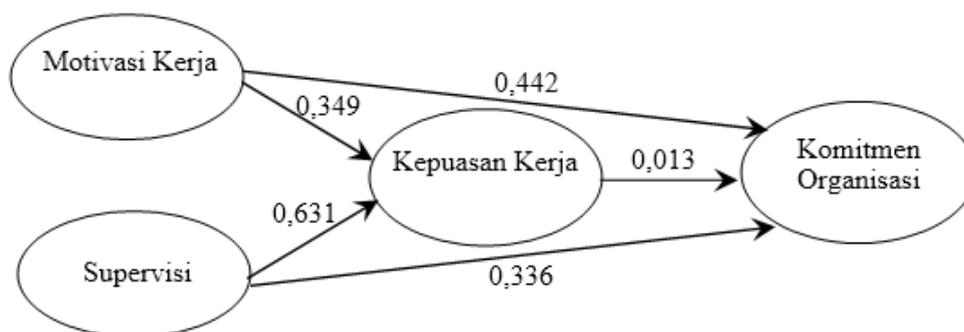
Pengujian hipotesis pada metode PLS-SEM dilakukan dengan melihat besarnya nilai *path coefficient* (koefisien jalur). Hasil koefisien jalur antar variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini.

**Tabel 8.** Path Coefficients

<b>Jalur</b>	<b>Path Coefficient</b>
Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	0,442
Supervisi Kepala Sekolah → Komitmen Organisasi	0,336
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0,013
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,349
Supervisi Kepala Sekolah → Kepuasan Kerja	0,631

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Dengan demikian diperoleh model penelitian sebagai berikut disertai dengan koefisien jalur.



Gambar 1.  
Model Uji Koefisien Jalur  
Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 8, maka didapatkan dua persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,349X_1 + 0,631X_2 + 0,257, \text{ dan}$$

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0,442X_1 + 0,336X_2 + 0,013X_3 + 0,527$$

Dengan  $X_1$  adalah variabel motivasi kerja,  $X_2$  adalah variabel supervisi kepala sekolah, dan  $X_3$  adalah variabel kepuasan kerja.

Seluruh koefisien jalur yang diperoleh antar variabel eksogen, yaitu komitmen organisasi dan variabel endogen yang terdiri dari motivasi kerja, supervisi kepala sekolah, dan kepuasan kerja bernilai positif, maka hasil pengujian hipotesis penelitian dapat disimpulkan pada Tabel 9 berikut ini.

**Tabel 9.** Hasil Uji Hipotesis

	<b>Jalur</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Koefisien Jalur</b>	<b>Hasil</b>
Motivasi	→ Kepuasan Kerja Kerja	H <sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif antara Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	0,349	Didukung
Supervisi	→ Kepuasan Kepala Sekolah Kerja	H <sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif antara Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja	0,631	Didukung
Motivasi	→ Komitmen Kerja Organisasi	H <sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif antara Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi	0,442	Didukung
Supervisi	→ Komitmen Organisasi	H <sub>4</sub> : Terdapat pengaruh positif antara Supervisi Kepala Sekolah terhadap Komitmen	0,336	Didukung

		Organisasi		
Kepuasan	→ Komitmen Kerja Organisasi	H <sub>5</sub> : Terdapat pengaruh positif antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	0,013	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data

### Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur motivasi kerja terhadap kepuasan kerja bernilai positif sebesar 0,349. Hipotesis pertama, yaitu motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bonenberger, Moses, Patricia dan Kaspar (2014) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik dalam arti antara motivasi kerja memiliki pengaruh positif. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa faktor yang sangat mempengaruhi akan kepuasan kerja guru adalah bahwa guru mendapat kesempatan untuk melakukan hal-hal yang baru dalam pembelajaran, sebesar 84% guru setuju dengan hal ini. Guru termotivasi untuk selalu melakukan berbagai cara untuk memaksimalkan pembelajaran yang dilakukan. Hal lainnya yang dapat membuat guru termotivasi yang mengakibatkan kepuasan kerja yang tinggi adalah adanya kesempatan untuk memperbaiki diri dan setiap guru mendapat kesempatan untuk mengemukakan pendapat. Persentase guru yang setuju dengan kedua hal ini sebesar 78%. Adanya kesempatan untuk melakukan hal-hal baru dalam pembelajaran, memperbaiki diri dan mengemukakan pendapat dapat berperan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru Sekolah Menengah XYZ Jakarta Utara

### Supervisi Kepala Sekolah Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, variabel supervisi kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur supervisi kepala sekolah terhadap kepuasan kerja bernilai positif sebesar 0,631. Hipotesis kedua, yaitu supervisi kepala sekolah berpengaruh positif yang kuat terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Hamzah, Yan, Jamil, Aida dan Azlin (2013) yang menyatakan bahwa praktek supervisi yang baik memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Dengan kata lain supervisi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dari penelitian diperoleh bahwa faktor yang memberikan kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh ketika kepala sekolah menyediakan waktu untuk mendengarkan guru yaitu sebesar 72%. Faktor lainnya ketika kepala sekolah bersikap netral terhadap setiap guru yaitu sebesar 61%. Faktor lain dipengaruhi oleh kepala sekolah memiliki komunikasi yang baik dengan para guru yaitu sebesar 59% dan faktor terakhir sebesar 57% adalah ketika kepala sekolah dapat memotivasi guru untuk mencapai visi misi sekolah. Kepala sekolah yang *care*, dapat bersikap netral, dapat berkomunikasi dengan baik terhadap setiap guru, dan selalu memotivasi guru untuk mencapai visi misi sekolah sangat berperan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru Sekolah Menengah XYZ Jakarta Utara.

### Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan pengujian hipotesis ketiga yang melibatkan variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi

komitmen organisasi secara positif. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi guru semakin meningkat seiring dengan meningkatnya motivasi kerja yang diberikan oleh sekolah. Hasil hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Masydzulhak, Hapzi dan Leni (2016). Dalam penelitian ini ditemukan bahwa faktor yang sangat mempengaruhi akan komitmen organisasi guru adalah bahwa guru mendapat kesempatan untuk melakukan hal-hal yang baru dalam pembelajaran, sebesar 84% guru setuju dengan hal ini. Guru termotivasi untuk selalu melakukan berbagai cara yang dapat memaksimalkan pembelajaran yang dilakukan. Hal lainnya yang dapat membuat guru termotivasi yang mengakibatkan guru bertahan lama dalam organisasi adalah adanya kesempatan untuk memperbaiki diri dan setiap guru mendapat kesempatan untuk mengemukakan pendapat. Persentase guru yang setuju dengan kedua hal ini sebesar 78%. Adanya kesempatan untuk melakukan hal-hal baru dalam pembelajaran, memperbaiki diri dan mengemukakan pendapat dapat berperan untuk meningkatkan komitmen organisasi guru Sekolah Menengah XYZ Jakarta Utara.

### **Supervisi Kepala Sekolah Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang keempat, variabel supervisi kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, yaitu sebesar 0,336. Oleh sebab itu, dapat dinyatakan bahwa tingginya komitmen para guru dipengaruhi oleh peranan kepala sekolah dalam membantu para guru untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Madriaga (2014). Dari penelitian diperoleh bahwa faktor yang membuat guru bertahan lebih lama dalam organisasi diperoleh ketika kepala sekolah menyediakan waktu untuk mendengarkan guru yaitu sebesar 72%. Faktor lainnya ketika kepala sekolah bersikap netral terhadap setiap guru yaitu sebesar 61%. Faktor lain dipengaruhi oleh kepala sekolah memiliki komunikasi yang baik dengan para guru yaitu sebesar 59% dan faktor terakhir sebesar 57% adalah ketika kepala sekolah dapat memotivasi guru untuk mencapai visi misi sekolah. Kepala sekolah yang *care*, dapat bersikap netral, dapat berkomunikasi dengan baik terhadap setiap guru, dan selalu memotivasi guru untuk mencapai visi misi sekolah sangat berperan untuk meningkatkan komitmen organisasi guru Sekolah Menengah XYZ Jakarta Utara.

### **Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, yaitu sebesar 0,013. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Inanc dan Elif (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dari penelitian diperoleh seorang guru merasa puas dengan pekerjaannya ketika guru tersebut memiliki komunikasi yang baik dengan kepala sekolah, sebesar 74% guru setuju dengan hal ini. Faktor lain yang memengaruhi adalah kinerja guru dihargai oleh kepala sekolah (68%) dan ruangan guru yang digunakan sudah memadai (64%). Komunikasi yang baik dengan kepala sekolah, kinerja dihargai, ruangan guru yang memadai sangat berperan untuk meningkatkan komitmen organisasi guru Sekolah Menengah XYZ Jakarta Utara.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja, supervisi kepala sekolah, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah XYZ.
- 2) Supervisi kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah XYZ.
- 3) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru sekolah menengah XYZ.
- 4) Supervisi kepala sekolah berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru sekolah menengah XYZ.
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru sekolah menengah XYZ.

Berdasarkan proses yang dilakukan dan hasil penelitian yang diperoleh, maka beberapa saran dikemukakan bagi penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Menggunakan variabel lain yang diduga berpengaruh kuat terhadap komitmen organisasi sehingga nantinya dapat memberikan saran yang lebih tepat bagi sekolah dalam menghasilkan komitmen guru yang tinggi.
- 2) Karena sekolah XYZ merupakan sebuah yayasan yang terdiri dari unit TK sampai SMA, disarankan melakukan penelitian dalam semua unit dan membandingkan hasilnya sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi sekolah demi meningkatkan komitmen guru yang tinggi.
- 3) Perlu dipertimbangkan lebih lanjut jika menggunakan alat analisis *SmartPLS* karena tidak dapat melakukan uji kelayakan model. Oleh sebab itu, pada penelitian berikutnya disarankan menambahkan alat analisis lainnya dalam penelitian agar dapat menghasilkan data yang lebih akurat.
- 4) Indikator dan deskriptor yang digunakan untuk mengukur keempat variabel dalam penelitian selanjutnya dapat dikembangkan lebih lanjut agar mendapatkan temuan penelitian yang lebih mendalam mengenai pengaruh motivasi kerja, supervisi kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

## REFERENSI

- Bohenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. *Human Resources for Health, 12*, 1–12. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-43>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace* (4<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performances of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics, 124*, 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least square: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (2<sup>nd</sup> ed.). Badan Penerbit UNDIP.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hamzah, M., Wei, Y., Ahmad, J., Hamid, A. H. A., & Mansor, A. N. (2013). Supervision practices and teacher's satisfaction in public secondary schools: Malaysia and China. *International Education Studies*, 6(8), 92–97. <https://doi.org/10.5539/ies.v6n8p92>
- Inanc, E., & Ozdilek, E. (2015). *Relationship between the organizational commitment and job satisfaction of academic staff in Turkey*. International Organization for Research and Development.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organizational commitment and job performance: Case study on insurance in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137–1147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Lobet, J., & Fito, M. A. (2013). Contingent workforce, organisational commitment and job satisfaction: Review, discussion and research agenda. *Intangible Capital*, 9(4), 1068–1079. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.475>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Madriaga, R. D. (2014). Instructional supervision factors affecting organizational commitment of Thai teachers: A case study of Amphur Mueang, Prachinburi Province, Thailand. *Journal of Education and Vocational Research*, 5(4), 205–215. <https://doi.org/10.22610/jevr.v5i4.170>
- Masydzulhak, A., Hapzi., & Anggraeni, L. D. (2016). The influence of work motivation and job satisfaction on employee performance and organizational commitment satisfaction as an intervening variable in PT Asian Isuzu Casting Center. *Journal of Research in Business and Management*, 4(10), 1–10.
- McAuliffe, E., Michael, D., Kamwendo, F., Masanja, H., Sidat, M., & Pinho, H. (2013). The critical role of supervision in retaining staff in obstetric services: A three country study. *PLoS ONE*, 8(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0058415>
- Munyengabe, S., He, H., Zhao, Y., & Shan, J. (2017). Factors and levels associated with lecturers' motivation and job satisfaction in a Chinese university. *EURASIA Journal of Mathematics and Science and Technology Education*, 13(10), 6415–6430. <https://doi.org/10.12973/ejmste/77946>
- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2017). Effect of job satisfaction and motivation towards employee's performance in XYZ shipping company. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 72–79. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1138941.pdf>
- Purwanto, M. N. (2014). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (2010). *Organizational behavior* (11<sup>th</sup> ed.). John Wiley and Sons Inc.

- Shafazawana, M. T., Cheah, Y. Y., Zuliati, M. S., & Sukumaran, K. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. *Procedia - Economics and Finance*, 35, 604–611. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00074-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00074-5)
- Sriekaningsih, A., & Setyadi, D. (2015). The effect of competence and motivation and cultural organization towards organizational commitment and performance on State University Lectures in East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(17), 208–219. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/23664>
- Sugiyono. (2015). *Statistika untuk penelitian*. Alfabeta.
- Suhardiman, B. (2012). *Studi pengembangan kepala sekolah: Konsep dan aplikasi*. Rineka Cipta.
- Tatang. (2016). *Supervisi pendidikan*. Pustaka Setia.
- Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The roles of teachers' work motivation and teachers' job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 5(1), 39–45. <https://doi.org/10.11591/ijere.v5i1.4520>
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
- Wibowo. (2016). *Perilaku dalam organisasi*. RajaGrafindo Persada.
- Zopiatis, A., Panayiotis, C., & Theocharousa, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>