FAKTOR-FAKTOR STRATEGIK KEPUASAN KERJA, PELAYANAN PRIMA, DAN DAMPAKNYA TERHADAP KOMITMEN GURU SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA SALATIGA

DISERTASI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh

gelar Doktor Pendidikan

Oleh

WAHYU TRI ASTUTI

NIM. 0101615002

PROGRAM STUDI MANAJEMEN KEPENDIDIKAN
PASCASARJANA
UNIVESITAS NEGERI SEMARANG
2019

PERSETUJUAN PENGUJI DISERTASI TAHAP II

Disertasi dengan judul **"Faktor-Faktor Strategik Kepuasan Kerja, Pelayanan Prima, Dan Dampaknya Terhadap Komitmen Guru SMA Negeri di Kota Salatiga"** karya,

nama : Dra. Wahyu Tri Astuti, M.Pd.
NIM : 0101615002
program studi : Manajemen Kependidikan

telah dipertahankan dalam Ujian Disertasi Tahap II Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang pada hari Selasa, tanggal 26 Februari 2019

Semarang, 26 Februari 2019

Ketua,

Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum.
NIP 196612101991031003

Sekretaris,

Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si.
NIP 196105241986011001

Penguji I,

Prof. Dr. Sutama, M.Pd.
NIP 196001071991031002

Penguji II,

Prof. Dr. Totok Sumaryanto, M.Pd.
NIP 196410271991021001

Penguji III,

Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd.
NIP 195604271986031001

Penguji IV,

Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd.
NIP 195809201985031003

Penguji V,

Prof. Dr. Haryono, M.Psi.
NIP 196202221986011001

Penguji VI,

Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd.
NIP 195903011985111001

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya

Nama : Dra. Wahyu Tri Astuti, M.Pd

Nim : 0101615002

Program studi : Manjemen Kependidikan S3

menyatakan bahwa yang tertulis dalam disertasi yang berjudul "Faktor-Faktor Strategik Kepuasan Kerja, Pelayanan Prima, Dan Dampaknya Terhadap Komitmen Guru Pegawai Negeri Sipil Sekolah Menengah Atas Negeri Di Kota Salatiga" ini benar-benar karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam disertasi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya **secara pribadi** siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang,

Yang membuat pernyataan

Dra. Wahyu Tri Astuti, M.Pd

MOTO DAN PERSEMBAHAN

Moto:

1. Faktor-faktor strategik komitmen guru SMA Negeri khususnya PNS didapat dari pembelajaran sepanjang hayat tak mengenal tempat dan pantang semangat, tanggung jawab, melangkah dengan yakin serta ihklas tanpa batas.
2. Belajar Sepanjang Hayat dan Menuntut Ilmu sampai ke Negeri China dengan "SATIT" (*Sure*, *Action*, Tanggungjawab, Ikhlas, Tuntas) untuk menguatkan komitmen guru SMA Negeri khususnya PNS dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Persembahan:

1. Almamater Universitas Negeri Semarang
2. Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Salatiga.

ABSTRAK

Wahyu Tri Astuti, 2018. Faktor-faktor Strategik Kepuasan Kerja, Pelayanan Prima, dan dampaknya terhadap Komitmen Guru. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang. Promotor Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd., Kopromotor Prof. Dr. Haryono, M.Psi., Anggota Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd.

Kata Kunci: faktor-faktor strategik, komitmen guru, kepuasan kerja, pelayanan prima

Kinerja memiliki peranan yang strategis dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang efektif dan efisien.Tujuan penelitian ini ialah menganalisis pengaruh faktor-faktor strategik terhadap komitmen guru SMA yang dimediasi oleh kepuasan kerja yang disebut variabel *intervening*. Adapun faktor-faktor strategik ialah kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan

Penelitian ini dilaksanakan dengan desain kausal dengan analisis SEM *(Structural Equation Modeling)*. Populasi penelitian yaitu guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) SMA Negeri di Kota Salatiga yang berjumlah 172 dengan sampel 118 yang diambil dengan menggunakan tabel *Krejcie* ($\alpha = 0{,}05$). Pengambilan sampel menggunakan *proporsional random sampling* dengan cara undian. Pengumpulan data dilaksanakan dengan menggunakan angket tertutup.

Hasil penelitian ini, menggambarkan model hubungan antar variabel-variabel laten eksogen dan endogen terbukti *fit of model*, sehingga hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa (1) semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin lengkap pemanfaatan sarana prasarana, dan semakin tinggi etos keguruan maka semakin tinggi kepuasan guru dalam pekerjaannya ($\alpha = 0{,}05$); (2) kurangnya efektif kepemimpinan transformasional, minimnya kelengkapan pemanfaatan sarana prasarana, rendahnya etos keguruan, dan rendahnya tingkat kepuasan guru dalam profesinya maka kurang baik pelayan guru sehingga guru belum mampu melayani dengan sangat baik/*excellent service* $(0{,}05 < \alpha < 0{,}15)$; (3) semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin lengkap pemanfaatan sarana prasarana, dan semakin tinggi etos keguruan maka semakin kuat komitmen guru melalui variabel *intervening* kepuasan kerja, dan semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin lengkap pemanfaatan sarana prasarana, semakin tinggi etos keguruan, semakin tinggi tingkat kepuasan guru, dan semakin baik pelayanan guru maka semakin kuat komitmen guru ($\alpha = 0{,}05$).

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan,"dihadirkannya variabel *intervening* kepuasan kerja yang dapat memperkuat variabel laten eksogen kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan" terhadap variabel laten endogen komitmen guru. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah disarankan untuk menguatkan komitmen guru PNS SMA dengan meningkatkan kepuasan kerja.

ABSTRACT

Wahyu Tri Astuti, 2018. Strategic Factors of Job Satisfaction, Excellent Service, and the influences toward Teachers' Commitments. Dissertation. [1]Doctorate Degree Students of Education Management of Universitas Negeri Semarang. Promotor Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd., Co-promotor Prof. Dr. Haryono, M.Psi., Member Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd.

Keywords: strategic factors, teachers' commitments, job satisfaction, excellent service

Performance has strategic role to create an effective and efficient maintenance of an organization. The aim of this study is to analyze the effect of strategic factors toward high school teachers' commitments which could be mediated by job satisfaction which classified as intervening variable. The strategic factors are transformational leadership, infrastructures, and teachers' ethics.

The study conducted by using clausal design of SEM SEM *(Structural Equation Modeling)* analysis. The population used in this study is Civil Servant Teachers (PNS) of high school teachers in Salatiga which are 172 teachers and 118 as the sample chosen by using *Krejcie* table ($\alpha = 0{,}05$). The sample is chosen using *proportional random sampling* as lottery form. The data collection is conducted by closed-questionnaire.

The result of this study is described by the relationship of model between exogenous and endogenous latent variables could be proved by *fit of model*, as the result of hypothesis showed that the more effective of transformational leadership, the more complete the infrastructures utilization, and the higher of teachers' ethics gives higher result of teachers' satisfaction toward their jobs ($\alpha = 0{,}05$); (2) the less effective of transformational leadership, the less complete of the infrastructures utilization, less of teachers' ethics, and the lesser teachers' satisfaction toward their jobs makes teachers could not give the excellent service $(0{,}05 < \alpha < 0{,}15)$; (3) the more effective of transformational leadership, the more complete the infrastructures utilization, and the higher of teachers' ethics brings stronger commitment of teachers by intervening variable of job satisfaction, and the more effective of transformational leadership, the more complete the infrastructures utilization, the higher of teachers' ethics, the higher level of teachers satisfaction, and the better of teachers services builds stronger teachers commitments ($\alpha = 0{,}05$).

The result of the study can be concluded, "by using intervening variable of job satisfaction which makes exogenous latent variable of transformational leadership, infrastructures, and teachers' ethic" toward endogenous latent variable of teacher' commitments. Therefore, Education and Culture department of Central Java Province is suggested to strengthen high school Civil Servant Teachers' commitments by raising job satisfaction.

PRAKATA

Puji Syukur penulis haturkan kepada Allah SWT telah memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita nabi agung Muhammad SAW. yang telah membawa risalah Islam yang penuh dengan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu-ilmu keislaman, sehingga dapat menjadi bekal hidup kita baik di dunia maupun di akhirat kelak.

Bagi penulis, penyusunan disertasi yang berjudul "Faktor-faktor Strategik Kepuasan Kerja, Pelayanan Prima, dan dampaknya terhadap Komitmen Guru SMA Negeri di Kota Salatiga" ini merupakan tugas yang tidak ringan. Berangkat dari Hadits "Tuntutlah Ilmu sejak dari mulai lahir sampai hidup ini berakhir" dan "Tuntutlah Ilmu sampai ke negeri China" maka tugas yang tidak ringan ini menjadikan penulis untuk berkomitmen menyelesaikan dengan "SATIT" (*Sure*, *Acti*on, Tanggungjawab, Ikhlas, Tuntas).

Penulis sadar banyak hambatan dalam proses penyusunan disertasi ini, dikarenakan keterbatasan kemampuan penulis sendiri. Kalaupun pada akhirnya karya ini dapat terselesaikan tentulah berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah membantu menyelesaikan penelitian ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pertama kali kepada para pembimbing: Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd (Promotor), Prof. Dr. Haryono, M.Psi (Kopromotor) dan Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd (Anggota Promotor).

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pula kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penyelesaian studi, di antaranya:

1. Rektor Universitas Negeri Semarang atas kesempatan yang telah diberikan untuk menempuh studi di Universitas ini.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Semarang atas dukungan kelancaran yang diberikan kepada penulis dalam menempuh studi.
3. Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Universitas Negeri Semarang Pasca Sarjana yang telah memberikan ijin penelitian dan

4. membantu dalam pengambilan data yang sangat membantu menyelesaikan penelitian ini.
5. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu satu pintu yang telah memberikan ijin penelitian dan membantu dalam pengambilan data yang sangat membantu menyelesaikan penelitian ini.
6. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah yang telah memberikan ijin penelitian dan membantu dalam pengambilan data yang sangat membantu menyelesaikan penelitian ini.
7. Kepala Sekolah SMA Negeri di Kota Salatiga yang telah memberikan ijin penelitian dan membantu dalam pengambilan data yang sangat membantu menyelesaikan penelitian ini.
8. Guru-guru SMA Negeri yang berstatus PNS di Kota Salatiga yang telah membantu mengisi instrumen penelitian ini secara lengkap sesuai dengan petunjuk pengisian masing-masing butir instrumen dan membantu dalam pengumpulan data penelitian ini.
9. Suami dan anak-anak yang penuh keihklasan, kesabaran, motivasi, penuh pengertian, serta doa yang tiada henti dalam penyelesaian studi ini.
10. Sahabat-sahabat seperjuangan angkatan 2015 yang banyak membantu penulisan selama studi dan menjadi tim yang *solid* dalam memberikan dukungan dan motivasi.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan disertasi ini.

Peneliti sadar bahwa dalam disertasi ini mungkin masih terdapat kekurangan, baik isi maupun tulisan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak sangat peneliti harapkan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat dan merupakan kontribusi bagi pengembangan Ilmu Pengetahuan dalam mengelola sekolah secara efektif serta efisien dibidang pendidikan umumnya dan para guru PNS Sekolah Menengah Atas Negeri khususnya dalam meningkatkan komitmen dengan pekerjaannya tidak semudah membalikan telapak tangan perlu proses komitmen yang kuat disertai "SATIT"

Semarang, Oktober 2018

Wahyu Tri Astuti

DAFTAR ISI

Halaman

PERSETUJUAN PEMBIMBING i
PENGESAHAN UJIAN DRAF DISERTASI ii
PERNYATAAN KEASLIAN iii
MOTO DAN PERSEMBAHAN iv
ABSTRAK v
ABSTRACT vi
PRAKATA vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xvi
DAFTAR LAMPIRAN xvii

BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Identifikasi Masalah 24
1.3 Cakupan Masalah 26
1.4 Rumusan Masalah 26
1.5 Tujuan Penelitian 27
1.6 Manfaat Penelitian 27
1.6.1 Manfaat Teoritis 27
1.6.2 Manfaat Praktis 28

BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS PENELITIAN
2.1 Kajian Pustaka 29
2.2 Kerangka Teoritis 69
2.2.1 Komitmen Organisasi Kinerja Guru 69
2.2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi 69

2.2.1.2 Aspek-aspek Komitmen Organisasi..... 72
2.2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi ... 73
2.2.1.4 Pengertian Kinerja Guru..... 75
2.2.2 Pelayanan Prima..... 76
2.2.2.1 Manajemen Pelayanan Prima..... 76
2.2.2.2 Konsep Pelayanan Prima..... 78
2.2.2.3 Tujuan Pelayanan Prima..... 82
2.2.2.4 Standar Pelayanan Minimal..... 84
2.2.3 Kepuasan Kerja..... 87
2.2.3.1 Konsep Kepuasan Kerja..... 87
2.2.3.2 Hakekat Kepuasan kerja..... 88
2.2.3.3 Berbagai Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja 91
2.2.3.4 Dampak Kepuasan Kerja Pada Kinerja Pegawai 96
2.2.4 Etos Keguruan..... 102
2.2.4.1 Etos Kerja..... 102
2.2.4.2 Aspek-Aspek Etos Kerja.....106
2.2.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja 109
2.2.4.4 Etos Keguruan.....110
2.2.5 Sarana Prasarana..... 115
2.2.5.1 Manajemen Sarana Prasarana..... 115
2.2.5.2 Fasilitas Sarana Prasarana..... 116
2.2.6 Kepemimpinan Transformasional..... 119
2.2.6.1 Pendekatan Teori Kepemimpinan..... 120
2.2.6.2 Teori Perilaku Kepemimpinan..... 122
2.2.6.3 Pendekatan *Dyadic*..... 122
2.3 Kerangka Berpikir 127
2.3.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan terhadap kepuasan kerja 127
2.3.2 Pengaruh kepemimpian transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan terhadap pelayanan prima 129

2.3.3 Pengaruh kepemimpinan, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima terhadap komitmen guru 130
2.4 Hipotesis Penelitian 137
BAB III METODOLOGI PENELITIAN
3.1 Desain Penelitian 138
3.2 Populasi dan Sampel 139
3.2.1 Populasi 139
3.2.2 Sampel Penelitian 140
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel 141
3.3 Variabel Penelitian 142
3.3.1 Variabel Eksogen 142
3.3.2 Variabel Mediasi 142
3.3.3 Variabel Endogen 143
3.4 Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data 143
3.4.1 Instrumen Penelitian 143
3.4.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian 144
3.4.3 Teknik Pengumpulan Data 147
3.5 Definisi Operasional Penelitian dan Pengukuran Instrumen Penelitian
3.5.1 Definisi Operarional Variavel Penelitian 148
3.5.1.1 Variabel Komitmen Guru 148
3.5.1.2 Variabel Pelayanan Prima 148
3.5.1.3 Variabel Kepuasan Kerja 149
3.5.1.4 Variabel Etos Keguruan 149
3.5.1.5 Variabel Sarana Prasarana 150
3.5.1.6 Variabel Kepemimpinan Transformasional 150
3.5.2 Pengukuran Instrumen Penelitian
3.5.2.1 Pilot *Test* 151
3.5.2.2 Hasil Validitas Pilot *Test* Variabel Penelitian 153
3.6 Teknik Analisis Data
3.6.1 Analisis Deskriptif 154
3.6.2 Analisis Inferensial 154

3.6.3 Pengembangan Model Berbasis Teori 154
3.6.4 Alur Diagram Persamaan Model Struktural dan Pengukuran 156
3.6.5 Memilih Jenis Matriks Input dan Estimasi Model 157
3.6.6 Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi.....158
3.6.7 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* 158
3.6.6.1 Asumsi SEM 158
3.6.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik 159
3.6.6.3 Uji Reliabilitas 160
3.6.7 Interpretasi dan Modifikasi Model 160

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
4. 1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sarana Prasarana, dan Etos Keguruan Terhadap Kepuasan Kerja…….162
4. 2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sarana Prasarana, Etos Keguruan dan Kepuasan Kerja Terhadap Pelayanan Prima……...166
4. 3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sarana Prasarana, Etos Keguruan, Kepuasan Kerja dn Pelayanan Prima Terhadap Komitmen Guru…….170
4.4 Analisis Deskriptif……. 176
4.4.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional.....177
4.4.2 Variabel Sarana Prasarana.....178
4.4.3 Variabel Etos Keguruan 179
4.4.4 Variabel Kepuasan Kerja.....180
4.4.5 Variabel Pelayanan Prima 181
4.4.6 Variabel Komitmen 182
4.5 Analisis Inferensial …….183
4.5.1 Analisis Konfirmatori……183
4.5.1.1 Analisis *Standardized Regression Weight* 183
4.5.1.2 Uji Validitas Diskriminan Variabel Eksogen.....189
4.5.1.3 Uji Validitas Diskriminan Variabel Endogen 190

4.5.1.4 *Reliability Construct* dan *Variance Extracted*.....191
4.5.1.5 Pengujian Asumsi SEM.....193
4.6 Pengujian Hipotesis
4.6.1 Pengujian Hipotesis 1.....202
4.6.2 Pengujian Hipotesis 2.....204
4.6.3 Pengujian Hipotesis 3.....207
4.6.3.1 Pengujian Pengaruh Langsung.....207
4.6.3.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung.....209
4.7 Rangkuman Pengujian Hipotesis.....212
4.7.1 Pengujian Hipotesis 1.....212
4.7.2 Pengujian Hipotesis 2.....213
4.7.3 Pengujian Hipotesis 3.....213
4.8 Pembahasan Hasil penelitian.....215

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN
5.1 Simpulan.....253
5.2 Implikasi.....258
5.2.1 Implikasi Teoritis.....258
5.2.2 Implikasi Praktis.....262
5.3 Saran.....264

DAFTAR PUSTAKA.....267
LAMPIRAN.....293

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Keuntungan dan Kerugian Kualitas terhadap Layanan 83
Tabel 2.2 Faktor Ketidakpuasan dan Kepuasan..... 91
Tabel 3.1 Populasi Penelitian.....140
Tabel 3.2 Sampel Penelitian.....141
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....145
Tebel 3,4 Hasil Pilot *Test* Variabel Penelitian.....153
Tabel 3.5 Persamaan Pengukuran (*Measurement Model*) 156
Tabel 3.6 *Goodness Fit Index* 159
Tabel 4.1 Analisis Indeks Variabel Kepemimpinan Trqansformasiona……. 178
Tabel 4.2 Analisis Indeks Variabel Sarana Prasarana.....179
Tabel 4.3 Analisis Indeks Variabel Etos Keguruan 180
Tabel 4.4 Analisis Indeks Variabel Kepuasan Kerja 181
Tabel 4.5 Analisis Indeks Variabel Pelayanan Prima.....182
Tabel 4.6 Analisis Indeks Variabel Komitmen.....183
Tabel 4.7 Revisi Pengujian KelayakanVariabel Eksogen.....185
Tabel 4.8 Nilai *Regression Weight* Variabel Eksogen.....186
Tabel 4.9 Revisi Pengujian Kelayakan Variabel Endogen 188
Tabel 4.10 Nilai *Regression Weight* Variabel Endogen 189
Tabel 4.11 Uji Perbedaan *Chi Square* untuk variabel Eksogen.....190
Tabel 4.12 Uji Perbedaan *Chi Square* untuk variabel Endogen 191
Tabel 4.13 *Reability Construct* dan *Variance Extracted* 191
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Normalitas Data.....193
Tabel 4.15 Nilai *Mahalanobis Distance Maximal*.....195
Tabel 4.16 Hasil Uji Linieritas.....197
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian.....198

Tabel 4.18 Koefisien Konstruk Re-Estimasi.....200
Tabel 4.19 Pengujian Hipotesis 201
Tabel 4.20 *Standardized Direct Effects* 202
Tabel 4.21 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen yang Dimedia oleh Kepuasan Kerja.....209
Tabel 4.22 Pengaruh Sarana Prasarana terhadap Komitmen yang Dimedia oleh Kepuasan Kerja 210
Tabel 4.23 Pengaruh Etos Keguruan terhadap Komitmen yang Dimedia oleh Kepuasan Kerja 211
Tabel 4.24 Rangkuman Pengujian Hipotesi.....214
Tabel 4.25 Sumber Kepuasan Kerja 223

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Model Konseptual Hubungan Variabel Eksogen dan Variabel Endogen.....136

Gambar 3.1 Pengembangan Diagram Alur/*Path* Diagram.....155

Gambar 4.1 Analisis konfirmatori Variabel Eksogen.....184

Gambar 4.2 Analisis konfirmatori Variabel Endogen 187

Gambar 4.3 Pengujian Model Penelitian 199

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Izin Penelitian	293
Lampiran 2	Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	294
Lampiran 2	Data Responden Guru PNS SMAN di Kota Salatiga	295
Lampiran 3	Instrumen Penelitian	296
Lampiran 4	Lembar Jawab Instrumen Penelitian	317
Lampiran 5	Data Penelitian	319
Lampiran 6	Lampiran Hasil Penelitian	320

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan dunia yang mulia karena tujuan utama pendidikan adalah memuliakan anak-anak bangsa. Di sisi lain, pendidikan merupakan dunia yang kompleks karena mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan seperti tujuan, peserta didik, pendidik, sumber belajar, sarana prasarana pendidikan, metode dan media pembelajaran, sistem penilaian. Bahkan, pendidikan sering dikatakan sebagai dunia dengan spektrum sangat luas dan beragam sebagaimana dapat dilihat dari jalur maupun jenjangnya. Oleh karena itu, tidak berlebihan apabila persoalan penyelenggaraan pendidikan hampir tidak dapat diurai secara jelas sehingga mempersulit upaya peningkatan mutu pendidikan. Sistem pendidikan nasional sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 cenderung belum mampu memecahkan persoalan pendidikan secara tepat, efektif, dan efisien.

Berdasarkan kenyataan di atas, maka pembelajaran sebagai implementasi pendidikan bukan sekedar proses interaksi antara peserta didik dengan pendidik atau sumber belajar pada lingkungan tertentu, melainkan sebagai proses kognisi dan internalisasi sehingga peserta didik memperoleh tambahan wawasan dan pengetahuan serta mampu mengembangkan sikap dan perilaku yang benar dan baik. Karenanya, penyelenggaraan pendidikan harus dilaksanakan dengan tata kelola yang tepat sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Tata

kelola yang tepat memungkinkan potensi dan sumber daya pendidikan dapat dielaborasi secara efektif dan efisien.

Sistem tata kelola penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan menjadi salah satu kebutuhan dasar, sekaligus sebagai persoalan yang harus dikaji dan dianalisis secara cermat agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Pemikiran ini sesuai dengan kenyataan bahwa pendidikan merupakan dunia yang kompleks dengan spektrum yang sangat luas dan beragam. Untuk itu, sistem tata kelola harus dikembangkan berdasarkan manajemen pendidikan, baik sebagai ilmu maupun seni.

Manajemen pendidikan adalah serangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama kelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Mustari, 2014: 5). Efektivitas dan efisiensi tata kelola sekolah sangat bergantung pada ketepatan kajian dan analisis tentang aspek-aspek manajemen seperti manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya pendukung, dan manajemen perubahan (Everard, Morris dan Ian Wilson, 2004). Ketiga aspek manajemen itu akan membawa pada kajian yang lebih sempit seperti kepemimpinan (kepemimpinan transformasional kepala sekolah), budaya, kapabilitas, komitmen (komitmen guru), etos kerja (etos keguruan), kinerja (pelayanan prima guru), kepuasan (kepuasan kerja guru), kepercayaan, etika, motivasi, sarana dan prasarana, pembiayaan, penghargaan, peserta didik, potensi, lingkungan.

Manajemen pendidikan merupakan upaya menciptakan kinerja pendidikan yang optimal agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, sebelum berbicara manajemen pendidikan, kita harus memahami tujuan pendidikan nasional. Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab (UU Nomor 20 Tahun 2003).

Direktorat Tenaga Kependidikan (2007) menjelaskan bahwa guru merupakan unsur pendidikan yang sangat dekat hubungannya dengan anak didik dan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14, Pasal 7, Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa profesi guru merupakan pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip komitmen yang untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketaqwaan, dan akhlak mulia.

Guru sebagai salah satu *asset* dalam pengelolaan sekolah, guru memegang peranan yang sangat penting karena guru dituntut untuk bersikap secara profesional dalam pekerjaannya. Kishore (2011: 11) mengatakan bahwa, "*teacher education is the backbone of an education system in a progressing nation and the teacher educator is pivot in the system of education, teacher education is also a teacher*". Hal ini mempunyai makna bahwa pendidikan adalah sebagai tulang punggung dari sistem

pendidikan untuk memajukan Negara. Oleh karena itu, guru memegang peranan yang sangat penting untuk kemajuan suatu bangsa melalui pendidikan.

Guru profesional harus memiliki komitmen organisasi, kualifikasi akademik, kompetensi, dan tanggung jawab yang dipersyaratkan sebagai dasar untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, Saud (2009) mengemukakan bahwa ciri-ciri guru profesional adalah mempunyai komitmen terhadap organisasi atau komitmen pada proses belajar siswa, menguasai materi pelajaran dan cara mengajarkannya, mampu berpikir sistematis. Guru yang profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya secara maksimal. Guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya dibidangnya (Usman, 2010: 15).

Pada hakikatnya, pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Namun dalam kenyataannya, tanggung jawab pendidikan lebih difokuskan pada pendidikan formal. Oleh karena itu, lahir persepsi dan kesan bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab sekolah atau satuan pendidikan. Dalam konteks ini, pendidikan sering dikaitkan dengan tugas kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, pengawas sekolah, dan para pejabat di bidang pendidikan. Terlepas dari peran dan tanggung jawab masing-masing pihak, maka peran guru dianggap paling menentukan keberhasilan pendidikan pada satuan pendidikan.

Argumen tersebut di atas dapat dipahami karena guru masih dipandang memegang peranan sentral dalam pembelajaran. Guru berfungsi sebagai sumber

belajar, teladan, panutan, fasilitator, pembimbing, pendamping dalam setiap kesulitan peserta didik. Guru bukan komponen utama dalam proses pembelajaran. Komponen utama pembelajaran adalah peserta didik dan sumber belajar karena proses belajar dapat berlangsung tanpa kehadiran seorang guru dan sebaliknya proses belajar hampir mustahil manakala tidak ada peserta didik dan sumber belajar.

Menurut Meyer dan Allen (1991) komitmen organisasional adalah sebuah kondisi psikologis sebagai berikut: (1) menunjukkan hubungan karyawan dengan organisasi, dan (2) memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau melepaskan keanggotaan organisasi. Dengan kata lain, keinginan anggota untuk tetap menjadi anggota atau ingin keluar dari organisasi dapat dideteksi melalui seberapa lekat anggota tersebut dengan organisasinya.

Komitmen kerja guru adalah suatu keterkaitan antara diri dan tugas yang diembannya secara tersadar sebagai seorang guru dan dapat melahirkan tanggung jawab yang dapat mengarahkan serta membimbing dalam kegiatan pembelajaran. Komitmen kerja guru yang kuat sangat diperlukan dalam sebuah organisasi sekolah, karena terciptanya komitmen yang kuat akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen kerja guru tidak dapat dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen. Komitmen guru dalam memberikan pengetahuan, tenaga serta pikiran kepada siswa adalah hal yang sangat penting guna mencapai tujuan pendidikan. Sebagai sumber daya sekolah, guru dituntut memiliki komitmen yang kuat agar dapat menjalankan fungsinya sebagai pengajar yang berdedikasi.

Banyak guru, khususnya berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebatas hanya melaksanakan tugas kedinasan untuk memenuhi kewajiban mengajar 24 jam pelajaran, dan jam dinas 37,5 jam dalam lima hari kerja, seperti yang terjadi di SMA Negeri di Kota Salatiga. Apalagi sekolah telah menerapkan kebijakan *check clock* menggunakan *finger print* untuk mendeteksi tingkat kehadiran guru. Pemberlakuan peraturan ini cukup mempengaruhi perilaku para guru untuk "berlomba" memenuhi syarat yang ditetapkan sekolah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Hal ini menguntungkan bagi sebagian guru yang berdekatan dengan sekolah, namun tidak bagi guru yang berjauhan atau berdomisili di luar kota.

Hasibuan (2011) menyatakan manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu tujuan organisasi. Senada dengan Mosadragh (2003) dalam Bushra, Usman, dan Naveed (2011), untuk menjalankan organisasi dengan lancar, efektif dan efisien, faktor yang paling berharga dan sangat diperlukan adalah sumber daya manusia. Dapat diartikan bahwa secanggih apapun peralatan, lengkapnya fasilitas penunjang pekerjaan yang dimiliki oleh suatu organisasi tidak akan dapat memberikan manfaat yang maksimal, tanpa adanya peran aktif seluruh anggota organisasi.

Keberhasilan seorang guru dalam pekerjaannya banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya. Komitmen seseorang terhadap organisasi tempat dia bekerja menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasikan keterlibatan

dalam organisasi tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Blau dan Boal (1995: 125) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Mowday dalam Sopiah (2008: 156) mendefinisikan komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Komitmen kerja guru pada organisasi sekolah juga ditentukan oleh sejumlah faktor, Steers dalam Sopiah (2008: 163) mengidentifikasikan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen guru pada organisasi sekolah, antara lain: (1) ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi sekolah, dan variasi kebutuhan serta keinginan yang berbeda dari tiap guru, (2) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sesama guru. (3) pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara guru-guru lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi sekolah.

Pendidikan sebagai proses terus menerus yang menghantarkan manusia muda ke arah kedewasaan, yaitu dalam arti kemampuan untuk memperoleh pengetahuan *(knowledge acquisition)*, mengubah sikap *(attitude of change)*, serta kemampuan mengarahkan diri sendiri, baik di bidang pengetahuan, keterampilan serta dalam memaknai proses pendewasaan itu sendiri dan kemampuan menilai. Seluruh proses pendidikan tersebut merupakan pembimbing menuju kemandirian dalam kehidupan bermasyarakat (Hermino, 2013: 1). Pendidikan adalah proses

menjadikan seseorang menjadi dirinya yang tumbuh sejalan dengan bakat, watak, kemampuan, dan hati nuraninya secara utuh. Pendidikan tidak dimaksudkan untuk mencetak karakter dan kemampuan peserta didik sama seperti gurunya. Proses pendidikan diarahkan pada fungsionalisasi semua potensi peserta didik secara manusiawi agar mereka menjadi dirinya sendiri yang mempunyai kemampuan dan kepribadian unggul.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan guru bertugas, maka perlu adanya komitmen organisasi guru (komitmen kinerja guru). Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan di mana pekerja mengidentifikasikan dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya (Wibowo, 2016: 430). Komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006: 248).

Rendahnya prosentasi kelulusan sertifikasi guru dalam jabatan yang dinilai dokumen portofolio, hanya mencapai sekitar 40% (Jawa Post, 2007); perolehan hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) 2015 di Kota Solo, Jawa Tengah (Jateng), tidak memuaskan. Tercatat 42% peserta UKG binaan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Dikpora) Solo memiliki nilai di bawah standar (Rabu 10 February 2016, 14:00 WIB/ http://www.republika.co.id/berita/koran/didaktika/16/02/10/o2bksw7-hasil-uji-kompetensi-gur).

Rendahnya kompentensi guru tersebut merupakan indikator rendahnya komitmen kerja guru di Kota Solo Jawa Tengah. Oleh karena itu, jika seorang guru memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi sekolahnya, maka mereka akan melakukan berbagai upaya demi peningkatan kemampuan atau kompetensi dirinya demi citra diri dan sekolah.

Sejalan dengan data di atas, Suparni (2008: 293) dalam laporan penelitian di SMA/SMK Kota Denpasar menyatakan bahwa perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya dan mengajar di dalam kelas pada umumnya, belum menunjukan kemampuan yang memadai. Hasil penelitiannya juga menemukan bahwa: (1) kecenderungan komitmen dan kompetensi guru masih rendah sehingga berpengaruh terhadap kualitas layanan pada peserta didik yang kurang optimal, (2) disiplin rendah terutama dari segi waktu menjalankan tugas, (3) kurang adaptif terhadap perubahan, (4) kualitas layanan dalam proses pembelajaran masih bersifat konvensional, (5) kualitas layanan guru masih kurang optimal baik dari segi pembelajaran di kelas maupun kegiatan non akademik, (6) kompetensi dan komitmen cenderung masih rendah, (7) kurang mampu menstrasfer ilmu pada peserta didik, (8) kurang inovatif.

Selain itu, Suparni (2008: 190) menyatakan bahwa dari 232 orang guru SMK Negeri Kota Denpasar ditemukan bahwa: “Kompetensi guru, disiplin guru, kualitas kesejahteraan guru, dan kualitas layanan guru dalam proses pembelajaran pada SMK Negeri di Kota Denpasar tergolong rendah dengan rerata 52,16% (rerata 156,47 dan standar deviasi 15,92 serta skor maksimal ideal 300). Temuan penelitian ini dapat dijadikan salah satu indikasi bahwa komitmen guru terhadap

organisasi sekolahnya patut dipertanyakan dan perlu segera dilakukan kajian penelitian secara akurat.

Yang cukup mengejutkan lagi adalah, adanya fenomena empiris temuan penelitian yang dilakukan terhadap 186 guru SMA Negeri Unggulan di Kota Denpasar yang menunjukan bahwa "komitmen kinerja guru belum optimal dan gaya kepemimpinan yang diterapkan *laissez-faire*" (Winarta, 2006: 253). Temuan penelitian ini cukup penting dipertanyakan, karena jika pada sekolah yang dikategorikan unggulan saja kondisi komitmen kinerja gurunya demikian memprihatinkan, apalagi di sekolah SMA yang bukan unggulan, tentu masih patut dipertanyakan.

Pendapat Ensher, Grant-Vallone dan Donaldson (2001: 53) bahwa "komitmen organisasional merujuk pada perasaan seseorang tentang organisasi secara keseluruhan". Berpijak dari pengertian tersebut dapat dinyatakan bahwa seseorang, baik sebagai individu ataupun anggota kelompok organisasi (sekolah), menyatukan dirinya secara total kepada organisasi atau lembaga tempat mengabdi. Komitmen kerja merupakan salah satu faktor penentu keefektifan suatu organisasi. Demikian pula halnya dengan organisasi sekolah, faktor komitmen kerja guru atau komitmen terhadap organisasi sekolahnya, memiliki kontribusi kuat terhadap kinerja sekolah.

Guru yang merupakan komponen sentral dalam sistem pendidikan di sekolah harus memiliki komitmen kerja yang kuat. Dengan demikian harapan terwujudnya kinerja guru yang kuat dapat direalisasikan secara optimal. Apabila pemikiran tersebut dapat direalisasikan, maka cita-cita terwujudnya tujuan

Pendidikan Nasional dibawah tanggungjawab guru, akan semakin jauh dari harapan. Pemikiran ini mengandung pemikiran bahwa cita-cita untuk memajukan bangsa dan Negara merupakan sebuah keniscayaan. Berpijak dari landasan berpikir demikian, maka dipandang sangat perlu dilakukan pengajian mengenai faktor-faktor atau variabel-variabel yang diduga berkontribusi kuat terhadap komitmen guru terhadap organisasi sekolahnya.

Berbicara tentang komitmen guru terhadap organisasi sekolahnya, ada beberapa faktor yang diduga dapat mempengaruhinya, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Sebagaimana dikemukakan Steers dalam Williams & Hazer (1996: 220) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja adalah sebagai berikut: Ada tiga kategori utama variabel yang mempengaruhi komitmen yaitu: (1) karakteristik individu termasuk ubahan yang menginginkan adanya perubahan yang lebih baik, umur, dan pendidikan; (2) pengalaman kerja dan pengaruhnya untuk melakukan sosialisasi pekerjaan sebagai suatu rangkaian untuk menghubungkan sikap kelompok ke arah organisasi dan persepsi kerja individual tentang hal-hal yang tidak diperkenankan oleh organisasi, (3) karakteristik pekerjaan, termasuk tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi sosial dan pemberian umpan balik. Satu hal yang lebih penting, meskipun Steers tidak secara khusus memasukkan kepuasan kerja ke dalam penelitian terdahulu, Steers menempatkan kemungkinan pengaruh komitmen melebihi karakteristik pekerjaan.

Menurut Suryabrata (1983: 7), faktor-faktor yang berpengaruh terhadap proses belajar mengajar dan hasil belajar dapat dikelompokan menjadi dua yaitu

faktor internal (dalam diri) dan faktor eksternal (luar diri). Faktor internal meliputi: keadaan fisiologis dan psikologis. Keadaan fisiologis terdiri dari: kondisi fisiologi umum, kondisi panca indra. Sedangkan keadaan psikologis meliputi: minat, kecerdasan bakat (kepemimpinan transformasional), motivasi (komitmen guru), dan kemampuan kognitif. Selanjutnya, faktor eksternal terdiri dari: faktor lingkungan dan faktor instrumental. Faktor lingkungan meliputi faktor alam dan faktor sosial. Sedangkan faktor instrumental terdiri dari kurikulum, program, sarana dan fasilitas (sarana prasarana), serta guru (etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima).

Berdasarkan konsep berpikir di atas dapat diklarifikasikan sebagai berikut: (1) faktor-faktor internal antara lain: komitmen, minat, bakat, kepuasan kerja, karakteristik individu, kelelahan emosi, peran individu dalam berbagai dimensi pelayanan prima, etos keguruan dan lain-lain; (2) faktor-faktor eksternal meliputi: lingkungan tempat kerja atau lingkungan keluarga, sarana prasarana, budaya organisasi sekolah, iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, dan lain-lain. Dalam penelitian ini faktor-faktor yang akan dikembangkan adalah faktor-faktor komitmen guru yaitu, kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima.

Berpijak dari paparan di atas, cukup kuat alasan untuk melakukan kajian tentang faktor-faktor yang diduga berkontribusi kuat terhadap komitmen guru. Hal ini dipandang penting karena tinggi rendahnya komitmen guru terhadap sekolah berdampak langsung pada kualitas proses dan hasil pendidikan, yang pada akhirnya berdampak langsung pula terhadap terwujudnya visi dan misi pendidikan

nasional maupun visi dan misi Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan untuk mewujudkan insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif.

Secara garis besar, kualitas pendidikan ditentukan oleh aspek, yaitu kualitas komponen pendidikan dan kualitas pengelolaannya. Komponen pendidikan terdiri atas tujuan, peserta didik, pendidik, materi, metode, media, sumber belajar, dan sistem penilaian. Semakin tinggi kualitas komponen pendidikan, maka harapan terwujudnya pendidikan yang bermutu semakin besar. Sedangkan pengelolaan adalah upaya untuk memanipulasi komponen pendidikan secara sistematis, sistemis, dan berkelanjutan sehingga pelaksanaan pendidikan lebih berhasil dan berdaya guna. Oleh karena itu, kedua aspek ini saling berkaitan satu sama lainnya. Artinya, komponen pendidikan yang bermutu tidak akan berarti apabila tidak disertai dengan pengelolaan yang tepat dan sebaliknya, pengelolaan pendidikan yang tepat tidak akan berarti apabila tidak didukung dengan komponen pendidikan yang bermutu.

Keberhasilan pengelolaan organisasi tergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola organisasi tersebut, baik organisasi yang besar maupun yang kecil. Komponen kepemimpinan transformasional ini sangat representatif untuk memahami pola pemimpin dalam orgnisasi supaya lebih terukur efektivitas dan urgensitas eksistensinya (Rahmi, 2014: 142). Komponen-komponen kepemimpinan transformasional lima faktor yaitu (1) atribut-atribut yang ideal, (2) perilaku yang ideal, (3) motivasi inspiratif, (4) stimulasi intelektual, dan (5) konsiderasi yang diindividualisasikan (Rahmi, 2014: 143).

Secara umum profesionalitas tersebut terwujud dalam penguasaan bahan ajar yang benar dan tepat dalam menyampaikan bahan pelajaran kepada peserta didiknya sehingga perserta didik tersebut mau belajar dan menjadi lebih berkompeten. Pendidik atau guru juga diharapkan dapat mengembangkan kepribadiannya sebagai pengajar dan pendidik yang bertanggung jawab, yang mengerti keadaan peserta didiknya, serta dapat berkomunikasi dengan peserta didik secara baik (Hermino, 2013: 8).

Berpijak pada paparan diatas, guru harus mampu melayani dengan baik dan prima, adapun dimensi kualitas layanan dalam penelitian ini merujuk pendapat (Tjiptono, 2016: 137) yaitu: (1) reliabilitas (*reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat sejak pertama kali, dalam hal ini di organisai sekolah adalah ditunjukkan oleh pelayan prima guru; (2) daya tanggap (*responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka dengan segera; (3) jaminan (*assurance*), berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka menumbuhkan rasa percaya (*trust*) dan keyakinan pelanggan (*confidence*); (4) empati (*emphaty*), berarti perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman; (5) bukti fisik (*tangibles*), berkenaan dengan penampilan fisik fasilitas layanan, peralatan/perlengkapan, Sumber Daya Manusia (SDM), dan materi komunikasi perusahaan.

Pelayanan dan kepuasan adalah merupakan tujuan utama dalam perusahaan/sekolah karena tanpa pelanggan, perusahaan tidak akan ada. Tujuan pelayanan prima adalah memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan masyarakat serta memberikan fokus pelayanan kepada masyarakat. Perusahaan/instansi yang harus menggunakan pelayanan prima antara lain: (1) hotel; (2) bank; (3) supermarket; (4) restoran; (5) asuransi; (6) perpustakaan; (7) perusahaan konstruksi/peralatan/kontraktor; (8) rumah sakit/klinik/puskesmas; (9) kantor pengacara; (10) universitas/sekolah; (11) jasa keamanan; (12) travel; (13) pelayanan transportasi dan maskapai penerbangan; (14) organisasi jasa perbaikan atau *service center*; (15) lembaga/institusi pemerintah; (16) perusahaan yang berorentasi terhadap pelanggan.

Perusahaan jasa khususnya lembaga pendidikan seperti organisasi lain, menyadari pentingnya filosofi berpusat pada pelanggan dan beralih ke pendekatan manajemen mutu untuk membantu mengelola bisnis mereka. Fakta bahwa *servqual* (*service quality*) bisa menutup salah satu kesenjangan kualitas pelayanan yang terkait dengan layanan pelanggan eksternal, dapat diperpanjang untuk menutup kesenjangan besar lainnya dan oleh karena itu, dapat dikembangkan dan diterapkan untuk pelanggan internal, yaitu karyawan sebagai penyedia layanan. *Servqual* dipersepsikan sebagai model terbaik dan paling popular tidak bisa dipungkiri (Tjiptono, 2016: 165).

Sejalan dengan pemikiran di atas, pelayanan prima adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik

sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan peundang-undanagan. Nasrudin (2015: 148) menjelaskan

> *"*Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah "*execellent sevice*" yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik dan/atau pelayanan terbaik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Apabila instansi pelayanan belum memiliki standar pelayanan, pelayanan tersebut sangat baik atau akan menjadi prima, manakala dapat atau mampu memuaskan pihak yang dilayani (pelanggan)".

Berdasarkan pemikiran di atas, maka aspek manajemen pelayanan prima menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam pengelolaannya. Dalam hal ini fungsi-fungsi manajemen dapat menjadi perhatian bagi pengelola untuk mencapai kinerja yang optimal. Lima fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian (Robbins dan Judge, 2015: 2). Manajemen berarti mengatur, mengolah, mengelola, mengurus dan memimpin. Manajemen dilakukan untuk mencapai kesejahteraan dan kebahagian maksimal bagi pemimpin maupun pekerja, serta memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat. Artinya, harus diyakini bahwa seseorang yang puas dengan pekerjaannya maka akan melayani dengan sangat baik dan sepenuh hati *(full heart*). Kenyataan masih ada guru yang tidak profesional dalam melaksanakan tugas dimana mereka bertugas khususnya guru yang sudah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sehubungan dengan itu kinerja guru yang kurang efektif dapat pula dilihat dari hasil *survey* yang dilakukan oleh Mardapi & Kuwanto, (1998) yang menunjukan bahwa: (1) guru jarang membuat kisi-kisi ulangan, (2) hasil ulangan jarang dianalisis secara rinci, (3) hasil ulangan jarang ditindak lanjuti melalui program remedial. Hal ini disebabkan oleh: (1) kemampuan guru

sangat terbatas dalam membuat kisi-kisi ulangan, menulis butir soal yang baik, mengalisis butir soal dan hasil ujian; (2) beban guru dalam tugas mengajar; (3) rendahnya penghargaan terhadap guru yang melakukan inovasi termasuk melaksanakan program remedial karena tidak adanya dana.

Faktor-faktor yang mempengaruh komitmen guru dalam penelitian ini ialah kepemimpinan trasformasional, sarana prasarana dan etos keguruan. Sedangkan variabel *intervening* yang berfungsi untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pengaruh tidak lansung variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Adapun *manifest-manifest* kepemimpinan transformasional sebagai berikut: (1) karisma: mempunyai visi dan misi, tetap tanggap, dan percaya; (2) inspirasi: mengharapkan komunikasi tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, menggambarkan maksud penting dengan jalan mudah; (3) stimulasi dan perimbangan individu: meningkatkan intelegensi, rasio, dan pemecahan masalah secara hati-hati; (4) menstimulus semangat kolega: menciptakan rasa aman dan nyaman para pengikutnya, memperjuangkan kebutuhan pengikutnya; (5) mengutamakan visi dan misi kepada tim dan organisasi: memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan *militant* (penuh gairah), konsisten; (6) mengembangkan kemampuan dan potensi para kolega dan pengikutnya ketingkat yang lebih tinggi: mampu berperan sebagai penumbuhkembang ide-ide yang kreatif, dan menunjukkan ide-ide penting; (7) memotivasi para kolega dan pengikutnya untuk melihat kepentingan masing-masing yang bersangkutan: dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.

Sarana prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam. Pertama, sarana prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan dan ruang laboratorium. Kedua, sarana prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar. Beberapa contoh tentang prasarana sekolah jenis terakhir tersebut di antaranya adalah ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah dan tempat parkir kendaraan (Bafadal, 2014: 3).

Adapun *manifest-manifest* sarana prasarana dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) fasilitas pendidikan dan pengajaran: ruang kelas, laboratorium, perpustakaan dan lain-lain; (2) fasilitas kegiatan: tempat parkir, fasilitas olah raga, kantin dan lain-lain; (3) fasilitas umum pendukung penampilan institusi: tempat ibadah, lingkungan, mebel dan lain-lain.

Dalam penelitian ini *manifest-manifest* etos keguruan guru SMA Negeri Kota Salatiga diukur dengan sub konsep: (1) etos keguruan sebagai rahmat, mengandung makna bahwa profesi guru sebagai anugrah dari Allah SWT dan mengabdi dengan ketulusan hati; (2) etos keguruan sebagai amanah, mengandung makna bahwa mengajar harus dengan benar dan penuh tanggung jawab; (3) etos keguruan sebagai pelayanan, mengandung makna bahwa seorang guru harus melaksanakan tugas (amanah) dengan sebaik-baiknya tidak sekedar mencari nafkah belaka.

Pendapat Dalyono (2005) bahwa kualitas sekolah yang rendah merupakan area strategis untuk dikembangkan, terutama dalam penguatan kebijakannya. Berkaitan dengan faktor-faktor penyebabnya, seperti minimnya kualitas sarana/prasarana sekolah, manajemen sekolah, kualitas tenaga pendidik, dan lainnya. Sarana prasarana pendidikan sebagai salah satu penunjang keberhasilan pendidikan, yang mengacu pada standar sarana prasarana yang dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri, seringkali menjadi kendala dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah dalam Djamarah, dkk. (2000).

Dari hasil penelitian Sadiman, dkk. (2007) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara kelengkapan sarana prasarana terhadap kinerja guru dan kepuasan siswa, sedangkan besarnya kontribusi kelengkapan sarana prasarana sebesar 6,76%, sehingga terdapat pengaruh positif yang signifikan secara simultan antara kelengkapan sarana prasarana, kinerja guru, dan metode pembelajaran terhadap kepuasan peserta didik. Penggunaan atau pemanfaatan sarana dan prasarana sekolah yang dilakukan oleh guru cukup berpengaruh terhadap kinerja guru yang ada pada setiap tingkat pendidikan yaitu SD, SMP, SMA dan SMK. Namun dalam kenyataan sebagian guru kurang dapat mengoperasionalkan alat pembelajaran dengan baik.

Dari berbagai fakta empiris di atas dapat di pahami bahwa faktor yang mempengaruhi pelayanan prima di antaranya adalah peranan pemimpin sangatlah penting karena keberadaan pemimpin menjadi jembatan dan keberhasilan dalam berorganisasi. Salah satu tugas pemimpin yaitu dapat mengelola konflik dalam

organisasi yang dipimpin sehingga setiap konflik dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Pimpinan adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Keberhasilan menjalankan tugas memimpin sebuah organisasi mensyaratkan pimpinan mempunyai kemampuan multidisiplin, antara lain: teknologi, bisnis, dan manajemen, serta kepemimpinan. Pendapat Robins (2015: 249) manajemen merupakan inti administrasi sedangkan inti dari manajemen adalah kepemimpinan (*leadership*).

Masih ada orang tua yang kurang memberi dukungan penuh terhadap sekolah. Sikap para orang tua ataupun pengasuh tersebut akan menjadi hambatan tersendiri dalam kinerja manajemen menuju ke arah kinerja yang stabil dan dinamis. Dukungan orang tua menempati peran penting dalam membentuk relasi hubungan kerjasama yang lebih luas. Kepercayaan orang tua peserta didik terhadap program-progam edukasi yang dimiliki oleh pihak sekolah akan membentuk kepercayaan penuh masyarakat terhadap keberadaan lembaga, terutama lingkungan dimana sekolah tersebut berada. Lingkungan sekitar yang mendukung akan membawa kepercayaan masyarakat luas terhadap keberadaan lembaga dan tentu menjadi faktor penting dalam keberhasilan lembaga dalam pengelolaannya.

Hasil penelitian Gede dan Anak Agung (2009) menunjukan bahwa: (1) kondisi komitmen organisasional berada pada kategori sangat tinggi, kepemimpinan transformasional pada katagori tinggi, kelelahan emosional pada kategori sedang, karakterik individu pada kategori sangat tinggi, budaya

organisasi pada kategori tinggi, dan kepuasan kerja pada kategori tinggi; (2) ada hubungan yang signifikan secara langsung antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja; (3) tidak ada hubungan yang signifikan secara langsung antara budaya organisasi dan kepuasan kerja; (4) tidak ada hubungan yang signifikan secara langsung antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja melalui budaya organisasi; (5) tidak ada hubungan yang signifikan secara langsung antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi; (6) ada hubungan yang signifikan secara langsung antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional; (7) ada hubungan yang signifikan secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional melalui budaya organisasi; (8) ada hubungan yang signifikan secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja; (9) ada hubungan yang signifikan secara simultan antara kepemimpinan transformasional, kelelahan emosional, karakteristik individu, budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional.

Permasalahan yang muncul di atas juga didukung dengan adanya beberapa *research gap* yang menjadi peluang oleh peneliti untuk mengungkap penelitian ini lebih lanjut diantara *research gap* tersebut adalah berikut ini:

Tiina Brandt, Erkki K. Laitinen dan Teija Laitinen, (2016); dengan hasil 53,7% responden melaporkan bahwa pelayanan tidak disampaikan dengan benar dan baik, dan kinerja pelayanan karyawan rendah; adapaun variabel penelitiannya adalah *Customer involvement with service failure (CISF); Customer co- creation of service recovery (CCSR), information sharing, co- production;Perceived*

justice of service recovery, distributive justice (PJRS), procedural justice, interactional justice; Customer satisfaction with service recovery (CSSR); analis menggunakan PLS-SEM.

Caroline Closon Christophe Leys Catherine Hellemans, (2015); dengan hasil tidak ada pengaruh dimensi loyalitas terhadap komitmen afektif dan tidak ada pengaruh dimensi ekonomi terhadap kepuasan kerja; variabel penelitiannya adalah *organizational commitment, job satisfaction, economics responsibility, ethic-legal intern responsibility, ethic-legal extern responsibility, philanthropic responsibility;* dan analisis menggunakan regresi.

Raimonda Alonderiene Modesta Majauskaite, (2016); dengan hasil gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukan hubungan positif dan signifikan yang kuat dengan kemajuan prestasi sekolah, gaya kepemimpinan yang paling umum di teliti adalah transaksional, transformasional, dan gaya laissez-faire; adapun variabel penelitiannya adalah *coach leadership style, human relations specialist leadership style, controlling autocrat kaeadership style, transformational visionary leadership style, transactional exchange leadership style, servant leadership style, extrinsic factors, intrisic factors;* dan analisis menggunakan regresi.

Saimar Suma, PhD Candidate, Jonida Lesha, PhD Candidate, (2013); dengan hasil tidak terdapat pengaruh profesi interaksi kerja terhadap komitmen profesinya; tidak ada korelasi komitmen organisasi terhadap gaji; variabel

penelitiannya adalah *job satisfaction and organizational commitment: (the case of sh kodra municipality;* analis penelitian adalah *descriptive and inferensial*.

Swapna Lahon, 2015; dengan hasil sarana prasarana Sekolah Menengah tidak memuaskan; variabel penelitian *a study of infrastructure facilities in secondary schools of assam state with special reference to sivasagar district;* analisis penelitian dengan metode survei deskriptif.

Cevat Celep, Trakya University Edirne, Turkey, 2017; dengan hasil ada korelasi rendah komitmen terhadap kelompok kerja dalam profesi mengajar; variabel penelitian *teachers' organizatonal commitment in educational organizations;* analisis penelitian dengan metode survei deskriptif.

Beberapa *research gap* dalam penelitian tersebut di atas menjadikan pandangan bagi peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Kenyataan lain menunjukkan bahwa masih banyak terdengar keluhan dilapangan yang menunjukkan adanya guru belum mengajar dengan efektif, misalnya ada guru yang mengajar tanpa membuat persiapan, tidak berusaha menggunakan metode dan media yang diperlukan dan kurang memperhatikan kesulitan yang dihadapi siswa dalam proses belajar mengajar, tidak ada dorongan dari guru itu sendiri untuk mengecap kepuasan profesinya melalui bidang studi, penerapan metode yang benar serta kemampuan melaksanakan evaluasi yang baik. Pemerintah telah mengupayakan peningkatan mutu guru, peningkatkan sarana prasarana, peningkatan kemampuan guru melalui penataran, pendidikan lanjutan dan lain-lain (Zahera, 1997).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat di ketahui bahwa komitmen guru masih menjadi persoalan yang strategis dan layak dikaji melalui penelitian. Argumen ini semakin logis dan obyektif apabila dikaitkan dengan hasil-hasil penelitian sebagaimana disebutkan di atas diantaranya: (1) pelayanan tidak disampaikan dengan benar dan baik; (2) kinerja pelayanan karyawan rendah; (3) tidak ada pengaruh dimensi loyalitas terhadap komitmen afektif, dan tidak ada pengaruh dimensi ekonomi terhadap kepuasan kerja; (4) gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan hubungan positif dan signifikan yang kuat dengan kemajuan prestasi sekolah, gaya kepemimpinan yang paling umum di teliti adalah transaksional, transformasional, dan gaya *laissez-faire*; (5) tidak terdapat pengaruh profesi terhadap komitmen profesinya; (6) tidak ada korelasi antara komitmen organisasi terhadap gaji; (7) sarana prasarana Sekolah Menengah tidak memuaskan; (8) ada korelasi rendah antara komitmen terhadap dan profesi mengajar

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rendahnya komitmen guru terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik merupakan permasalahan *(research problem)* yang layak dikaji melalui penelitian. Oleh karena itu, perlu dilakukan identifikasi agar pelaksanaan kajian lebih terarah dan menghasilkan temuan yang logis dan objektif. Adapun hasil identifikasi selengkapnya adalah sebagai berikut: (1) kemampuan *(ability)* guru yang belum sesuai dengan standar

pendidik, terutama dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan fungsional, (2) integritas *(personality values)* guru yang belum sesuai dengan harapan, terutama dalam hal sikap dan kepribadian profesional, (3) etika *(ethica justice)* guru yang rendah sehingga tugas sebagai pendidik atau guru dipandang sebagai profesi kurang membanggakan, (4) kepuasan *(satisfaction)* guru terhadap profesinya masih relatif rendah sehingga menghambat pembentukan komitmen guru terhadap profesinya, (5) motivasi *(motivation)* guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya belum sesuai harapan sehingga profesi guru dipandang sebagai pekerjaan biasa, (6) etos keguruan belum menjadi landasan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab profesi seorang guru sebagai pekerjaan yang strategis, (7) budaya akademik *(academic culture)* belum berkembang sebagaimana mestinya, (8) kepemimpinan *(leadership)* di bidang pendidikan belum berorientasi pada mutu pendidikan sehingga cenderung mengabaikan komitmen dan kinerja guru, (9) penghargaan *(reward)* terhadap profesi guru masih relatif rendah sehingga kurang membanggakan, (10) pelayanan *(services)* terhadap kebutuhan pelaksanaan tugas guru relatif rendah sehingga menghambat pembentukan sikap dan komitmen guru terhadap tugas dan tanggung jawabnya, (11) sarana prasarana pendidikan yang terbatas sehingga menghambat minat dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya, (12) kepercayaan *(trust)* masyarakat terhadap profesi guru yang relatif rendah.

1.3 Cakupan Masalah

Bertitik tolak dari hasil identifikasi di atas, maka penelitian ini difokuskan pada beberapa variabel yang dipandang sangat penting dan strategis dalam mengatasi permasalahan penelitian ini. Untuk itu, maka penelitian ini difokuskan pada rendahnya komitmen guru terhadap tugas-tugas profesinya. Selain itu, penelitian ini akan mengkaji beberapa variabel yang dipandang mempunyai kontribusi terhadap komitmen guru, yaitu kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima.

1.4 Rumusan Masalah

Penelitian ini untuk menganalisis sejauh mana faktor-faktor strategik kepuasan kerja dan pelayanan prima guru dan dampaknya terhadap komitmen guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Salatiga. Adapun faktor-faktor strategik komitmen guru ialah kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan. Melalui analisis ini akan didapatkan fungsi penting kepuasan kerja dan pelayanan prima yang berdampak terhadap komitmen guru.

Berkaitan dengan hal tersebut maka lebih lanjut dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1.4.1 Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan terhadap kepuasan kerja?

1.4.2 Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, dan kepuasan kerja terhadap pelayanan prima?

1.4.1 Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima terhadap komitmen guru?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka secara umum penelitian ini bertujuan menemukan kembali pengetahuan baru tentang hubungan kausal kepemimpian transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan, kepuasan kerja dan pelayanan prima terhadap komitmen guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Salatiga. Selanjutnya secara khusus, penelitian ini bertujuan:

1.5.1 untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan terhadap kepuasan kerja.

1.5.2 untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, dan kepuasan kerja terhadap pelayanan prima.

1.5.3 untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima terhadap komitmen guru.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini secara teoritis, diharapkan dapat menghasilkan sintesis tentang pengaruh kepemimpinan tranformasional, sarana prasarana, etos

keguruan, kepuasan kerja dan pelayanan prima terhadap komitmen guru.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini secara praktis, memiliki manfaat bagi beberapa instansi terkait, yakni:

1.6.2.1 Untuk Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri di Kota Salatiga, hasil penelitian di harapkan dapat digunakan sebagai dasar peningkatan komitmen guru, pelayanan prima dan kepuasan kinerja untuk menentukan starategik manajemen organisasi sekolah dalam menguatkan komitmen guru terhadap sekolahnya.

1.6.2.2 Bagi guru-guru SMA Negeri di Kota Salatiga, hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai dasar mengembangkan komitmen diri dalam pelaksanaan tugas.

1.6.2.3 Pengawas Sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional kepala sekolah dan guru.

1.6.2.4 Kepala Cabang Dinas Wilayah, Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar Pengembangan Program Pengendalian Pendidikan Menengah Atas.

1.6.2.5 Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar untuk pengambilan kebijakan paling tepat dalam melakukan koordinasi dengan Cabang Dinas Wilayah untuk pembinaan terhadap kepala sekolah, dan guru-guru.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS DAN KERANGKA BERPIKIR

2.1 Kajian Pustaka

Kajian teori untuk mendapatkan hasil penelitian yang semakin sempurna, maka perlu dilaksanakan penelitian yang berkesinambungan. Demikian pula halnya dengan penelitian ini tentang faktor-faktor strategik kepuasan kerja, pelayanan prima dan dampaknya terhadap komitmen guru SMA Negeri di Kota Salatiga memerlukan penelitian yang berkelanjutan agar setiap kendala dan permasalahan yang dihadapi dapat diatasi. Faktor-faktor strategik komitmen guru dalam penelitian ini ialah kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan. Mengingat kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh setiap lembaga pendidikan khususnya Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Salatiga, maka penelitian terdahulu bisa menjadi landasan berpijak dalam menjawab permasalahan pada penelitian berikutnya. Pada penelitian ini ada beberapa penelitian terdahulu mendasari, antara lain:

Hasil penelitian Lahon (2015) menunjukkan bahwa: (1) berbagai kebijakan, program dan aliran pendanaan berdampak pada peningkatan sarana prasarana di sekolah; (2) kondisi sarana prasarana sekolah berdampak besar pada guru dalam proses belajar mengajar serta prestasi akademik peserta didik; (3) sarana prasarana sekolah menengah tidak memuaskan.

Andri (2010) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa: (1) variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja; (2) variabel gaya

kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel *job satisfaction* (kepuasan); (3) variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *job satisfaction* (kepuasan); (4) variabel program pendidikan dan latihan tidak berpengaruh langsung terhadap variabel *job satisfaction* (kepuasan); (5) variabel kinerja berpengaruh signifikan terhadap variabel *job satisfaction* (kepuasan).

Hasil penelitian Suma (2013) menunjukan bahwa kepuasan kerja diri sendiri, kualitas pengawasan, dan kepuasan gaji berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai di Kotamadya.

Hasil penelitian Haryanta (2012) menunjukan bahwa: (1) persepsi mahasiswa terhadap citra lembaga pendidikan Perguruan Tinggi (PT) swasta di Surabaya masuk katagori baik, citra lembaga pendidikan ditentukan oleh komitmen lembaga dalam memenuhi janji yang disampaikan kepada calon mahasiswa, transparansi dalam pemenuhan janji dan keunggulan dibandingkan dengan perguruan tinggi lain; (2) persepsi mahasiswa terhadap tingkat kepuasan mahasiswa pada perguruan tinggi swasta di Surabaya pada tingkat yang tinggi, tingkat kepuasan mahasiswa ditentukan oleh kepuasan atas *output* pendidikan, ketercukupan pelayanan dan kemanfaatan pelayanan oleh perguruan tinggi; (3) persepsi mahasiswa terhadap fasilitas fisik pada perguruan tinggi swasta di Surabaya pada tingkatan baik, fasilitas fisik yang sangat dibutuhkan mahasiswa adalah fasilitas pendidikan dan pengajaran, jaminan berfungsinya fasilitas pengajaran, dan ketersediaan, dan ketercukupan fasilitas kegiatan kemahasiswaan; (4) persepsi mahasiswa terhadap proses pendidikan secara umum telah berjalan

dengan baik, penilaian terhadap efektifitas proses pendidikan dilihat dari keandalan proses, pembakuan proses, dan lamanya waktu berproses; dan (5) persepsi mahasiswa terhadap kinerja sumber daya manusia secara umum baik, kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) ditentukan oleh tingkat ketanggapan para dosen dan karyawan, empati dosen dan karyawan, dan kemampuan para dosen dan karyawan dalam memberikan layanan.

Hasil penelitian Gede dan Anak Agung (2009) menunjukkan bahwa: (1) kondisi komitmen organisasional berada pada kategori sangat tinggi, kepemimpinanan transformasional pada kategori tinggi, kelelahan emosional pada kategori sedang, karakterik individu pada kategori sangat tinggi, budaya organisasi pada katagori tinggi, dan kepuasan kerja pada kategori tinggi; (2) ada hubungan yang signifikan secara langsung antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja; (3) ada hubungan yang signifikan secara langsung antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional; (4) ada hubungan yang signifikan secara simultan antara kepemimpinan transformasional, kelelahan emosional, karakteristik individu, budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional.

Hasil penelitian Wijayanti (2007): (1) kekuasaan dan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap menajemen strategik, hal ini disebabkan oleh kekuasaan yang birokratis sentralistis dan kepemimpinan direktif; (2) komitmen berpengaruh terhadap manajemen strategik, secara spesifik pada tahap implementasi; (3) pemimpin telah gagal mentransformasikan kekuasaan yang ada demi keberhasilan manajemen strategik; (4) manajemen strategik telah gagal

meningkatkan pelayanan publik akibat terlalu menonjolkan kegiatan evaluasi, sedangkan implementasi yang menjadi bagian terpenting kurang mendapat perhatian serius.

Penelitian Hsiao dan Chen (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian Luqman *et al.* (2012) menunjukkan bahwa karyawan akan berkomitmen untuk memberikan layanan kepada *customer* apabila merasa puas terhadap pekerjaan dan diberikan kesempatan untuk berkarir lebih baik lagi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Dwi Puspitasai (2013) membuktikan bahwa kesesuaian beban kerja dan gaji sangat penting untuk diperhatikan untuk menjaga komitmen karyawan terhadap perusahan.

Hasil penelitian Indubri (2012): (1) ada hubungan kausal antara faktor profesional guru, kurikulum, hasil belajar, manajemen pendidikan terhadap kualitas pendidikan; (2) manajemen pendidikan sekolah merupakan faktor penentu kualitas pendidikan, akan tetapi juga sangat ditentukan oleh profesional guru, kurikulum, dan hasil belajar yang tinggi. Apabila manajemen pendidikan sesuai dengan yang diharapkan dalam pengelolaannya maka kualitas pendidikan yang baik akan tercapai dan sebaliknya"

Hasil penelitian Pratikno (2009): (1) secara langsung motivasi spiritual berpengaruh terhadap budaya organisasi, etos kerja, kinerja profesional, dan perilaku konsumsi; (2) secara tidak langsung (a) budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku konsumsi melalui kinerja profesional melalui etos kerja; (b) etos kerja berpengaruh terhadap perilaku konsumsi melalui kinerja profesional; (c)

secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku konsumsi; (3) budaya organisasi memiliki peranan penting dalam proses internalisasi nilai-nilai pembentuk persepsi guru atas profesi pekerjaan yang berpengaruh terhadap etos kerja, kinerja profesional dan perilaku konsumsi; (4) belum ada perbedaan kinerja yang berarti antara sebelum dan sesudah sertifikasi.

Hasil penelitian Bakar (2015) sebagai berikut: (1) kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada loyalitas; (2) manajemen sarana prasarana yang memadai mengakibatkan loyalitas dosen meningkat; (3) peningkatan kualitas pelayanan mengakibatkan loyalitas dosen semakin meningkat; (4) pemberian kompensasi tidak terbukti sebagai faktor penjelas secara langsung pada peningkatan loyalitas dosen; (5) lingkungan tidak terbukti sebagai faktor penjelas secara langsung bagi peningkatan loyalitas dosen; (6) manajemen sarana prasarana yang memadai mengakibatkan kepuasan kerja dosen meningkat; (7) peningkatan kualitas pelayanan bagi para dosen akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja dosen semakin meningkat; (8) pemberian kompensasi yang sesuai harapan akan berdampak langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja dosen; (9) kondisi lingkungan yang semakin kondusif akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja dosen; dan (10) terdapat hubungan tidak langsung antara kualitas layanan, manajemen sarana prasarana, kompensasi dan lingkungan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja dosen.

Temuan penelitian Aslamiah (2015) adalah sebagai berikut: (1) terdapat hubungan langsung kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi serta kepemimpinan

transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); (2) terdapat hubungan langsung kepuasan kerja dengan kinerja guru, dan komitmen organisasi dengan kinerja serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); (3) terdapat hubungan tidak langsung kepemimpinan transformasional dengan kinerja melalui komitmen organisasi, dan terdapat hubungan tidak langsung kepemimpinan transformasional dengan kinerja melalui komitmen organisasi serta hubungan tidak langsung kepemimpinan transformasional dengan kinerja melalui OCB.

Usa (2008) hasil penelitian menunjukan: (1) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi dan iklim organisasi; (2) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi; (3) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru melalui iklim organisasi; (4) ada hubungan tidak langsung yang tidak signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru melalui iklim organisasi; (5) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan komitmen guru melalui budaya organisasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja guru; (6) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen guru melalui iklim organisasi dan kepuasan kerja guru; (7) ada hubungan tidak langsung yang tidak signifikan antara iklim organisasi dengan komitmen guru melalui kepuasan kerja guru; (8) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru melalui budaya organisasi, iklim organisasi,

kepuasan kerja guru, dan komitmen guru terhadap organisasi; (9) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru melalui iklim organisasi, kepuasan kerja guru, dan komitmen guru terhadap organisasi; (10) ada hubungan tidak langsung yang tidak signifikan antara kepuasan kerja guru dengan kinerja guru melalui komitmen guru.

Rusmajadi (2012) hasil penelitiannya: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen yang tinggi dan remunerasi; (2) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap faktor perilaku pemimpin melalui variabel *intervening* komitmen kerja pegawai.

Widodo (2014:79) menyimpulkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat meningkatkan mutu sekolah di SDN Petompon 02 dilihat dari persepektif kepuasan pelanggan internal dan kepuasan pelanggan eksternal dalam kategori baik.

Ijaz et al. (2011) menyimpulkan kualitas layanan dari institusi sangat membantu dalam mendapatkan kepuasan siswa dalam hal komitmen siswa dengan institusi, ketertarikan siswa, kata positif dari mulut ke mulut, membangunan citra dan pengakuan siswa baik di tingkat lokal maupun internasional.

R. Krishnan (2003) menyimpulkan beberapa taktik perilaku lebih cenderung dapat mempengaruhi pemimpin transformasional, kepemimpinan transformasional meningkatkan penggunaan keramahan, sementara *Leader Member of Exchange* (LMX) meningkatkan penggunaan penalaran dan mengurangi penggunaan otoritas yang lebih tinggi.

Hasil temuan McCallum (2012) bahwa perilaku jaringan internal memiliki hubungan positif terhadap keyakinan organisasi untuk menghasilkan modal sosial bantuan dari orang lain. Demikian pula, dalam kaitannya dengan sifat hubungan antara sifat yang dapat berkembang antara rekan kerja dari waktu ke waktu, individu mungkin merasa harus tetap berada dalam keteraturan untuk memenuhi kewajiban mereka kepada orang lain. Sebaliknya, perilaku jaringan eksternal menunjukan hubungan negatif dengan komitmen normatif. Individu yang terlibat dalam perilaku jaringan eksternal dapat memberi nilai lebih pada koneksi mereka ke teman sebayanya dan rekan kerja di luar organisasi, yang dapat melemahkan hubungan mereka dalam organisasi serta mengurangi komitmen normatif mereka.

Martirosyan (2015) menyimpulkan bahwa pelayanan fakultas memainkan peranan penting terhadap kepuasan siswa secara keseluruhan dalam pendidikan tinggi Amerika. Memiliki fakultas dalam perlakuan adil terhadap siswa dapat menyebabkan kepuasan siswa meningkat. Umpan balik harus digunakan tidak hanya untuk memperbaiki layanan fakultas, tetapi juga saat memutuskan melanjutkan pekerjaan fakultas, promosi fakultas dan penghentian. Penelitian ini mengidentifikasikan tiga dimensi pelayanan fakultas yang berpengaruh negatif terhadap kepuasan siswa, yaitu fakultas berpengetahuan, gaya mengajar fakultas, dan asisten pengajar pascasarjana.

Bellamkonda, dkk. (2016) menyimpulkan perubahan sifat dan kebutuhan layanan pendidikan tinggi dapat meningkatkan intensitas persaingan ketingkat kinerja yang lebih tinggi di perguruan tinggi India (universitas). Hal ini hanya bisa dicapai melalui pemahaman yang lebih baik tentang harapan siswa dan pentingnya

ditempatkan pada aspek-aspek seperti pengajaran, layanan administrasi, fasilitas akademik, infrastruktur kampus, layanan pendukung dan internasionalisasi. Studi ini mengidentifikasi bahwa kualitas layanan yang dirasakan siswa merupakan kunci utama bagi kepuasan, motivasi, dan loyalitas siswa yang menyatakan bahwa kualitas layanan merupakan kontruksi penting.

Suma (2013) menyimpulkan bahwa bekerja memperbaiki sisi lain dari kepuasan kerja yaitu kerja, pengawasan dan rekan kerja mengindikasikan tingkat kepuasan sedang, namun berkorelasi positif dengan komitmen organisasi, petugas SDM juga dapat mencapai organisasi yang lebih baik. Komitmen salah satu temuan yang mengejutkan walaupun tingkat kepuasannya rendah, tidak ada korelasi antara gaji dengan komitmen organisasional. Dengan kata lain, meskipun para karyawan sangat tidak puas dengan remunerasinya, maka mereka tetap berkomitmen terhadap organisasi tersebut.

Celep (2017) dalam penelitiannya menunjukan bahwa komitmen organisasi guru dalam organisasi pendidikan terhadap nilai profesional menyebabkan tingkat komitmen positif terhadap pengajaran meningkat, produktivitas guru terhadap kegiatan mengajar juga mempengaruhi komitmen positif terhadap sekolah dan profesi. Hal ini juga memungkinkan untuk menyatakan bahwa tingkat komitmen organisasi kuat karena durasi pelayanan guru semakin lama. Di sisi lain, aplikasi administratif untuk guru mempengaruhi tingkat komitmen organisasional guru dan membuat mereka memiliki kebanggaan tersendiri terhadap profesi dan sekolah mereka.

Hasil penelitian Sezgin (2008) menunjukkan bahwa: (1) sifat tahan banting guru secara psikologis berpengaruh positif dan signifikan terkait dengan komponen-komponen identifikasi dan internalisasi komitmen guru; (2) secara negatif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen yang didasarkan pada kepatuhan; (3) komitmen kepatuhan guru berhubungan negatif baik dengan identifikasi dan internalisasi; (4) pengalaman bertahun-tahun jenis kelamin merupakan prediktor identifikasi dan internalisasi yang signifikan; (5) variabel spesialisasi subjek dan usia tidak secara signifikan memprediksi ketiga subskala komitmen guru.

Geijsel et al. (2002) menunjukkan kebutuhan untuk mendapatkan pengetahuan tentang efek diferensial lebih banyak dari dimensi kepemimpinan transformasional di sekolah, terutama efek mengenai komitmen guru dan usaha ekstra. Guru di tengah-tengah inisiatif reformasi berskala besar diminta untuk melakukan usaha ekstra baik di kelas individu maupun seluruh tingkat sekolah untuk meningkatkan pendidikan. Dalam konteks ini, upaya reformasi tingkat kelas meminta sumber-sumber lain dari komitmen guru daripada upaya reformasi guru di tingkat organisasi dalam mencari tahu apakah dimensi spesifik kepemimpinan transformasional berhubungan spesifik dengan sumber komitmen guru. Penelitian lebih lanjut ke dalam keragaman spesifik memberikan wawasan baru ke dalam kerumitan proses perubahan pendidikan

Hung et al. (1999) menyimpulkan bahwa pendidikan *stay-back* ditemukan secara signifikan terkait dengan komitmen dalam analisis sekunder *($p < 0,05$)* setelah indeks *stay-back* telah disesuaikan untuk mencerminkan secara lebih

akurat *stay-back* para guru ditemukan dan dianalisis pada awalnya dikaitkan dengan komitmen pada tingkat signifikan paling sedikit *(p = 0,11)* dalam analisis primer. Total *stay-back* sukarela, terdiri dari *stay-back* pendidikan dan non-pendidikan, terkait secara signifikan dengan komitmen dalam analisis sekunder *(p < 0,05)*. Hal ini mudah dipahami karena komponen utama dari *stay-back* pendidikan yang ditemukan berhubungan secara signifikan dengan komitmen setelah penyesuaian indeks *stay-back* ditemukan lebih berkomitmen daripada *indeks* komitmen dari kedua kelompok dibandingkan. Hasil mengungkapkan bahwa tingkat komitmen mereka berbeda pada tingkat yang signifikan secara statistik *(p < 0,1)*. Guru yang sudah menikah lebih berkomitmen daripada guru yang belum menikah. Analisis statistik menghasilkan hasil yang signifikan *(p < 0,1)* ketika tingkat komitmen dari kedua kelompok dibandingkan. Analisis juga menunjukkan bahwa usia secara signifikan terkait dengan komitmen *(p < 0,1)* yang mengandung makna bahwa guru yang lebih senior, lebih berkomitmen daripada mereka yang lebih muda. Kepemilikan ditemukan berkorelasi secara signifikan dengan komitmen *(p < 0,1)* yang berarti bahwa semakin berpengalaman seorang guru maka semakin kuat komitmennya.

Raju et al. (1994) menemukan: (1) ada hubungan signifikan tetapi rendah intensitas mengajar terhadap komitmen dengan r = 0,112; (2) dan ada hubungan signifikan tetapi rendah antara niat tetap dengan profesinya terhadap komitmen r = 0,19; (3) tidak diskriminatif antara kedua kelompok guru, ketika sifat non-diskriminatif dari variabel niat untuk tetap konsisten dengan studi sebelumnya; (4) tidak ada hubungan kesempatan kerja yang kondusif bagi para guru terhadap

komitmen organisasi; (5) tidak ada hubungan komitmen terhadap profesi mengajar.

Elloy (2004) perilaku *super leader* sesuai untuk kelompok kerja yang dikelola sendiri, dan memainkan peran penting dalam keberhasilan atau kegagalan mereka, memang menghasilkan beberapa hasil positif yang menguntungkan bagi organisasi. Mengingat fakta bahwa tim yang mengelola diri sendiri memantau kinerja mereka sendiri, dan meningkatkan tingkat otonomi dan manajemen diri, para pemimpin tim ini memerlukan keahlian yang berbeda. Dalam situasi kerja tim di mana dikelola sendiri maka akan tepat bagi organisasi untuk melatih individu untuk mengembangkan keterampilan perilaku *super leader*, dan memberikan dukungan dan pengakuan kepada orang-orang yang menunjukkan perilaku tersebut.

Schulz et al. (2017) penelitian ini telah memperluas temuan penelitian sebelumnya, yaitu ada hubungan positif antara komitmen organisasional afektif terhadap orientasi pemasaran internal, dan menunjukkan bahwa layanan karyawan garis depan memiliki hubungan terhadap komitmen organisasi afektif, baik yang diteliti berkaitan dengan orientasi pemasaran eksternal dan kesejahteraan subjektif mereka.

Pence (1996) banyak inisiatif kualitas gagal karena kurangnya komitmen. Kurangnya komitmen tercermin dalam sistem pendukung yang lemah dan gagal mendukung inisiatif kualitas yang paling membutuhkannya. Kadang-kadang kurangnya sistem pendukung berasal dari keyakinan bahwa budaya organisasi benar-benar produk pidato, poster, memo, dan komitmen dari perubahan budaya

yang mereka hasilkan. Sebuah organisasi lebih dari sekedar budaya, hal ini merupakan serangkaian sistem yang saling terkait, seperti teknik, pelatihan, dan sistem penghargaan. Manajer dan direktur mungkin hanya memiliki kontrol tidak langsung dari pola pikir individu, tetapi mereka memiliki kontrol penuh terhadap sistem pendukung organisasi.

Temuan Sun (2014) sebagai berikut: (1) komitmen guru berhubungan secara signifikan dengan pembelajaran siswa; (2) sejauh mana kepemimpinan sekolah mempengaruhi komitmen guru dengan sistem nilai dari pemimpin dan guru; dan (3) komitmen guru memediasi dampak kepemimpinan pada pembelajaran siswa. Unsur-unsur yang terlibat dalam komitmen guru adalah dikategorikan ke dalam empat kelompok utama berikut: perasaan atau emosi seperti keberhasilan, kenikmatan dan keterikatan emosional ke sekolah; nilai, seperti kepedulian siswa pertumbuhan dan pertimbangan siswa sebagai prioritas pertama; keyakinan, seperti percaya belajar seumur hidup dan nilai belajar; motivasi seperti keinginan untuk melakukan usaha ekstra dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari sekolah; dan perilaku komitmen semacam itu seperti berpegang teguh pada siswa dan menjalani pengembangan profesional.

Ornstein et al. (2009) perbaikan spesifikasi FDE dan standar teknis, yang awalnya fokus pada efisiensi dan kualitas konstruksi melalui penggunaan struktur fabrikasi, telah diterapkan secara bertahap. Hal ini bertujuan lebih aman dan lebih nyaman lingkungan belajar. Temuan menggarisbawahi kebutuhan kinerja berkelanjutan untuk pembangunan informasi pengguna yang dievaluasi, dimulai pada tahap awal penilaian kebutuhan dan konseptual desain yang berlanjut selama

penggunaan, manajemen dan pemeliharaan bangunan sekolah. Penilaian berbasis pengguna dapat memaksimalkan dalam meningkatkan gedung sekolah yang diberikan memenuhi tujuan edukasi. Ketika diterapkan secara terus menerus evaluasi kinerja dengan metode POE sebagai alat yang efektif untuk memastikan keterlibatan dan masukan pengguna di seluruh bangunan sekolah, dari konsep asli, melalui konstruksi, hingga hunian, dan seterusnya.

Morris (2009) bahwa semua elemen metodologi sarana prasarana yang tepat, efektif kolaborasi, perhatian yang memungkinkan hambatan, dan lingkungan kerja yang dirancang dengan baik serta bersinergi untuk menekankan keefektifan bekerja dari semua upaya inovasi. Dalam mengembangkan kapasitas untuk mengembangkan inovasi secara teratur, organisasi membedakan diri mereka di pasar, meningkatkan nilai yang mereka berikan untuk banyak jenis mereka para pemangku kepentingan, dan membantu memastikan kelangsungan hidup mereka di era gejolak yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Watson et al. (2017) dengan hasil penelitian bahwa motivasi pribadi berhubungan positif dengan komitmen. Manajemen dan pengembangan karyawan yang berhasil dapat membantu manajer perhotelan belajar meningkatkan sinergi dalam motivasi individu dengan tugas. Ini termasuk pemilihan individu yang akurat dengan tingkat motivasi pribadi yang tinggi selaras dengan target tugas, pencocokan tugas berdasarkan minat dan keterampilan mereka. Manajer dapat membuka dialog memahami motivasi karyawan yang memungkinkan hal ini ditekankan. Memberikan lebih banyak otonomi dan cenderung meningkatkan motivasi, dan penggunaan alat motivasi juga dapat dipertimbangkan. Oleh karena

itu, hubungan antara motivasi pribadi, aliran dan komitmen memiliki pengaruh lebih besar dari pekerja yang lebih tua, manajemen restoran bermerek harus berusaha lebih keras untuk melibatkan yang lebih muda untuk pekerja dalam menerapkan perubahan kebijakan baru dan proses peningkatan layanan. Jenis kelamin tidak mempengaruhi aliran, pribadi motivasi dan komitmen, hasilnya tidak boleh ditafsirkan sebagai laki-laki dan perempuan pengalaman tempat kerja yang identik. Oleh karena itu, manajer harus terus memantau kesetaraan di organisasi mereka. Lama layanan juga secara signifikan terkait komitmen. Pekerjaan jangka pendek dalam industri perhotelan sering disebabkan oleh pekerjaan berulang atau membosankan, menghasilkan sedikit retensi pengetahuan. Ditambahkan upaya dalam mengembangkan pendatang baru melalui pelatihan dalam keterlibatan awal tahun-tahun bekerja semakin meningkatkan orang-orang bertahan diorganisasi.

Hartono, dkk. (2015) model pelatihan partisipatif "efektif" untuk meningkatkan kemampuan kognitif dalam penulisan artikel ilmiah untuk dosen program diploma kebidanan di Sekolah Tinggi Swasta di Jawa Tengah. Model pelatihan partisipatif adalah "lebih efektif" daripada model pelatihan konvensional untuk meningkatkan kemampuan kognitif dalam penulisan artikel ilmiah untuk dosen program diploma kebidanan di Sekolah Tinggi Swasta di Jawa Tengah.

Murniasih, dkk. (2016) menyimpulkan bahwa kualitas layanan yang diberikan SMK Islam Sudirman 2 Ambarawa mampu meningkatkan kepuasan siswa. Citra sekolah sudah dikenal oleh masyarakat dan mampu meningkatkan

kepuasan siswa. Sekolah yang berkualitas sangat erat hubungannya dengan pemberian layanan yang berkualitas.

Juaini, dkk. (2016) menyimpulkan hasil uji keefektifan model menunjukkan bahwa model supervisi akademik berbasis pelayanan prima efektif untuk meningkatkan kinerja guru SMA di Kabupaten Lombok Timur baik pada aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran dengan tingkat keefektifan sedang (*medium g*) sebesar 0,36 berada pada interval $0{,}3 \leq gain < 0{,}7$.

Rozi, dkk. (2016) dalam simpulan jurnalnya berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil beberapa simpulan bahwa: (1) supervisi akademik kepala sekolah secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri Kabupaten Probolinggo, dengan demikian dapat diartikan bahwa pelaksanaan supervisi akademik semakin rutin dilakukan maka akan meningkatkan kinerja guru; (2) supervisi akademik kepala sekolah secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen guru SMA Negeri Kabupaten Probolinggo; (3) Kepuasan kinerja guru juga secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen guru SMA Negeri Kabupaten Probolinggo, (4) Kepuasan kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri Kabupaten Probolinggo, (5) komitmen guru bisa menjadi variabel *intervening* antara supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA, (6) Kepuasan kerja guru bisa menjadi variabel *intervening* supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA.

Harso (2012) menyimpulkan berdasarkan temuan dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap keefektifan sekolah besarnya 41,8%, sedangkan 58,2% keefektifan sekolah dipengaruhi oleh variabel lain; (2) ada pengaruh yang signifikan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah besarnya 24,2%, sedangkan 75,8% keefektifan sekolah dipengaruhi oleh variabel lain; (3) ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah besarnya 43,3%, sedangkan 56,7% keefektifan sekolah dipengaruhi oleh variabel lain.

Sugeng (2012) melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Romani (2012) dalam simpulannya bahwa motivasi berprestasi guru SD dalam kategori sedang. Kepemimpinan kepala sekolah dalam kategori sedang. Kepuasan kerja guru dalam kategori sedang. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi, pengaruh antara kepuasan kerja guru dengan motivasi berprestasi serta terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja dengan motivasi berprestasi.

Fahik, dkk. (2016) menemukan hasil bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti supervisi akademik sekolah, motivasi kerja dan stres kerja. Akan tetapi juga ditemukan secara langsung bahwa terdapat pengaruh langsung

antara supervisi akademik pengawas sekolah terhadap motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah terhadap stres kerja, dan stres kerja terhadap kinerja guru.

Yasnanto, dkk. (2015) menyarankan perencanaan fasilitas pendidikan dilakukan secara khusus, walaupun tetap sebagai bagian dari perencanaan umum keseluruhan aset Akademi Militer, dan organisasi pengelola fasilitas pendidikan lebih disempurnakan dengan melibatkan staf direktur lembaga, departemen, dan satuan terkait.

Ndapaloka, dkk. (2016) menyimpulkan bahwa: (1) Supervisi Akademik Pengawas (SPAS) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Guru (KG), (2) kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru secara langsung, (3) supervisi akademik pengawas berpengaruh positif signifikan terhadap konstruk motivasi berprestasi guru.

Hardono, dkk. (2017) menyatakan simpulannya sebagai berikut: terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi akademik terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan. Hasil uji *path analysis* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi akademik terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Prestiadi, dkk. (2015) menyimpulkan bahwa implementasi *Total Quality Managment* (TQM) dalam rangka memberikan kepuasan siswa dilakukan melalui beberapa strategi seperti: pertama *customers relationship strategi,* kedua

mendengarkan suara pelanggan, ketiga meningkatkan kinerja, dan keempat meningkatkan kualitas pelayanan.

Novianasari, dkk. (2016) menyatakan dalam simpulannya bahwa strategi peningkatan kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru sekolah SMK negeri dan swasta di Kabupaten Semarang. Kompetensi profesional dan kompetensi pedagogik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, sehingga peningkatan kinerja guru lebih berkualitas.

Suyatno, dkk. (2017) menyimpulkan bahwa kinerja perspektif keuangan menunjukkan sangat ekonomis, efisien, namun untuk aspek efektifitas hasilnya tidak efektif. Sedangakan hasil pengukuran pada kepuasan pelanggan internal (kepuasan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) di SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kinerja mereka hanya pada kategori cukup baik.

Purwaningsih, dkk. (2016) menarik kesimpulan bahwa: (1) model layanan supervisi klinis yang dilaksanakan selama ini kurang optimal karena belum ada tindak lanjutnya dan guru cenderung pasif dalam diskusi; (2) model supervisi klinis yang tepat untuk diterapkan adalah yang berbasis pada komunikasi efektif; (3) model Supervisi Klinis Berbasis Komunikasi Efektif (SKBKE) dinyatakan valid, praktis, dan efektif untuk meningkatkan layanan supervisi bagi guru mata pelajaran produktif SMK Kabupaten Karanganyar.

Tetuko, (2012) menyimpulkan bahwa: (1) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepemimpinan berpengaruh

positif dan signifikan kepuasan kerja, (4) kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru.

Murdiyanto (2012) menganalisis bahwa kedisiplinan mepengaruhi tingkat prestasi taruna. Hasil ini dapat dijadikan sebagai rekomendasi bagi PIP sehubungan dengan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan usaha meningkatkan prestasi taruna.

Nikmah (2013) mendapatkan simpulan bahwa (1) pekerjaan terintegrasi antara di madrasah dan di pondok pesantren dengan mengacu pada peraturan dan kekhasan pondok pesantren; (2) dasar penetapan sumber daya adalah kompetensi, memahami kondisi pondok pesantren, serta upaya komitmen dan loyalitas terhadap pondok pesantren; (3) *autorithy* (kewenangan) bersifat sentralistik dan desentralistik; (4) dalam pembuatan keputusan *(decision making)* sesuai dengan kewenangan dan dilakukan melalui musyawarah dengan melibatkan seluruh unsur yang ada dalam madrasah maupun di pondok pesantren; (5) pengelompokan pekerjaan didasarkan atas spesialisasi fungsional, sehingga spesialisasi tidak jelas; (6) sistem koordinasi dilakukan secara *formal* artinya koordinasi dilakukan secara rutin melalui rapat setidaknya satu bulan sekali, dan *informal* artinya koordinasi tidak terpaku pada waktu dan tempat (insidentil), serta teknik koordinasi kelompok dan *personal*.

Iskandar (2012) menarik beberapa kesimpulan yaitu (1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang meliputi

perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, (3) motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

Fatmasari (2012) menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan TQM di SMK PIKA Semarang adalah mutu yang baik tidak dapat diraih bila tidak ada komitmen dari kepala sekolah dan seluruh warga sekolah, sehingga dalam menerapkan *Total Quality Management* secara berkelanjutan, kepala sekolah dan seluruh warga sekolah telah berkomitmen untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan di SMK PIKA Semarang.

Park et al. (2005) dapat menyimpulkan bahwa kerja tim adalah prediktor yang signifikan terhadap tim komitmen guru. Para guru tersebut menunjukkan tingkat perilaku kerja tim yang lebih tinggi ketingkat komitmen tim yang lebih tinggi. Tes dari model penelitian mengungkapkan bahwa beberapa tim kerja subskala (orientasi tim, kepemimpinan tim, dan perilaku cadangan) mempunyai prediktor signifikan terhadap komitmen tim. Kami menemukan, melalui pemeriksaan efek dari variabel demografi pada hubungan kerja tim terhadap tim komitmen, bahwa salah satu subskala dari ukuran kerja tim (koordinasi) dipengaruhi oleh YCS.

Joolideh (2008) menyimpulkan organisasi pendidikan seperti sekolah, perguruan tinggi dan universitas harus memiliki individu yang berkomitmen terhadap organisasi, profesi, dan kesejahteraan murid-murid mereka. Vitalitas semua organisasi pendidikan terletak pada kemauan guru untuk berkontribusi pada pengembangan organisasi mereka. Guru yang kuat dalam komitmen organisasi

maka akan merasa mudah untuk tertarik pada apapun yang mereka lakukan dan dapat melibatkan diri mereka dengan sepenuh hati (*full heart*).

Arora et al. (2012) mengambil kesimpulan bahwa berbagai komponen yang membentuk iklim organisasi secara kolektif memiliki hubungan yang moderat dengan komitmen karyawan. Faktor iklim yang kurang baik tampaknya kurang mempengaruhi (0,326, p¼(0,05)) pada tingkat komitmen dibandingkan dengan faktor iklim yang menguntungkan (0,542, p¼(0,05)). Ini memberikan wawasan bahwa selama tingkat komitmen rendah, karyawan dapat mencegahnya menjadi terlihat oleh luar, karenanya juga tidak akan terlihat dalam studi penelitian. Meskipun sulit untuk mendapatkan ekstrak keadaan karyawan yang sebenarnya dalam penelitian, sebuah tren dapat dipastikan diekstraksi penelitian inmeta-analitik. Mengingat prevalensi menurunnya tingkat komitmen karyawan di tempat kerja saat ini dan penekanannya ditempatkan pada retensi karyawan, penelitian yang lebih cermat meneliti hubungan di antara berbagai jenis rintangan istilah dan *platform* yang lebih luas seperti meta-analisis harus terbukti bermanfaat. Keempat moderator, yaitu, jenis kelamin, masa jabatan, latar belakang pendidikan, dan usia ditemukan menjadi moderator utama dengan kekuatan di atas 80 persen.

Chen et al. (2012) investigasi lapangan dan analisis spasial GIS menunjukkan bahwa sebagian besar sarana prasarana sekolah rusak oleh berbagai jenis bencana yang mencakup tanah longsor, aliran puing, banjir, dan bendungan yang rusak. Alasan dikaitkan dengan kerusakan sekolah karena sekolah terletak di teras hilir yang berada di jalur mengalir puing-puing, dan terjadi tanah longsor. Perubahan iklim dan analisis kerentanan sekolah, tanggap darurat guru, dan

setelah pencegahan bencana sekolah pendidikan di Taiwan. Tujuan pendidikan pencegahan bencana untuk mempromosikan guru dan siswa dalam pengetahuan pencegahan bencana. Setelah meninjau keseluruhan dari bencana saat ini program pendidikan pencegahan, hal-hal berikut harus ditekankan dalam bencana pendidikan pencegahan sebagai hasil dari mempelajari efek dari Typhoon Morakot: (1) integrasi pendidikan pencegahan bencana formal dan non-formal ke sekolah kurikulum; (2) pelatihan guru untuk pendidikan pencegahan bencana kampus (evakuasi darurat latihan, peta pencegahan bencana, dan penguatan tanggap darurat); (3) pengembangan koalisi kampus dan bencana berbasis pengelolaan masyarakat; dan (4) studi tentang dampak perubahan iklim dan kerentanan sekolah.

Too (2012) menyimpulkan bahwa: (1) proses manajemen pemeliharaan yang efektif tentang tiga studi kasus mengungkapkan bahwa organisasi sarana prasarana tidak dapat menghindari kebutuhan memperkenalkan teknologi, untuk memantau kondisi aset mereka dan memprediksi kapan aset akan gagal; (2) Perkembangan organisasi harus proaktif dalam mencari teknologi terbaik untuk tujuan mereka, selain itu harus memastikan bahwa orang-orang yang terlatih dapat mengeksploitasi dan memanfaatkan teknologi baru yang diperkenalkan.

Sudarma (2012) mengambil kesimpulan: (1) kemampuan individu, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja; (2) kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan.

Widigdo (2010) dalam penelitiannya menemukan: (1) banyak perempuan pekerja memberikan kontribusi terhadap ekonomi rumah tangga; (2) wanita umumnya bekerja lebih lama, tetapi tidak ada perbedaan yang signifikan bahwa wanita lebih baik daripada laki-laki, karena pengelolaan pendapat rumah tangga umumnya menjadi satu.

Nazena, dkk. (2014) menyimpulkan bahwa: (1) stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*; (2) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (keinginan berpindah tempat).

Widodo (2010) telah menemukan penelitiannya bahwa kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik baik pada lingkup prodi maupun lingkup PPs tergolong dalam katagori baik.

Wang (2016) telah menemukan: (1) para kepala sekolah memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan sekolah; kepemiminan didukung oleh kualitas pribadi, keyakinan dan nilai-nilai, yang dipandu dengan praktek; (2) kepemimpian sekolah yang sukses meliputi 6E: (mendidik) *educate*, membayangkan (*envision*), (energi *energise*), mengikutsertakan (*engage*), memungkinkan (*enable*), dan merangkul (*embrace*)), dikembangkan bagaimana kepala sekolah memimpin sekolah untuk mencapai keunggulan pendidikan.

Temuan Siswoyo (2013) bahwa (1) gaya kepemimpian dalam mengelola sekolah yang tepat dilakukan saat ini adalah bukan gaya paksaan tetapi menggunakan pendekatan komitmen yang didasari kebersamaan, adapun ciri-ciri perilaku kepemimpian yang dapat mendorong proses keberlangsungan sekolah yang efektif memiliki visi, percaya diri, mampu mengkomunikasikan ide, dapat

diteladani, mempunyai *idealism*, inspiratif, kemampuan mempengaruhi dan mampu menghargai perbedaan untuk dirubah menjadi satu kekuatan bersama; (2) kepala sekolah, guru, staf karyawan '*saeyeg saeko proyo*" membangun kebersamaan untuk mewujudkan kualitas pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Partiar et al. (2016) *Transformational Leadership* (TLS) mempengaruhi dimensi kinerja non-keuangan dan sosial hotel yang dimediasi oleh lingkungan melalui *Organizational* Commitment (OC) dan efek mediasi OC tidak ada untuk kinerja keuangan.

Kulophas (2018) hasil temuannya menunjukkan bahwa model pengaruh kepemimpinan otentik valid pada optimisme akademis guru dan keterlibatan kerja, dan hubungan antara kepemimpinan otentik tergantung dari ukuran sikap guru.

Shih et al. (2014) menunjukkan bahwa ikatan sosial anteseden (riwayat hidup atau masa lalu) untuk komitmen organisasi, dan status kerja dan nilai-nilai individualistis memoderasi hubungan ikatan komitmen sosial, pengaruh ikatan sosial pada komitmen organisasi lebih kuat untuk karyawan penuh waktu yang individual daripada karyawan paruh waktu yang lebih individualistis.

Temuan Liu (2016) mengungkapkan bahwa guru di berbagai kelompok usia memiliki persepsi yang berbeda terhadap komitmen guru untuk berubah, faktor organisasi internal dan eksternal memiliki efek yang berbeda pada persepsi mereka. Kontribusi pada pengembangan profesional guru dalam konteks sekolah Cina dapat membantu administrator sekolah di seluruh budaya untuk mengadopsi

metode yang lebih tepat untuk mewujudkan perubahan yang efektif di sekolah mereka.

Hirano (2011) menunjukan hasil dengan meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) secara terus-menerus maka komitmen masyarakat di Rwanda terhadap pendidikan dan berkualitas dapat dicapai dengan baik.

Aina, dkk. (2016) menunjukan kualitas layanan yang diberikan SMK Islam Sudirman 2 Ambarawa mampu menigkatkan kepuasan siswa, citra sekolah sudah dikenal oleh masyarakat dan mampu meningkatkan kepuasan siswa. Sekolah yang berkualitas sangat erat hubungannya dengan pemberian layanan yang berkualitas/bermutu, peningkatan kualitas layanan yang diberikan sekolah tidak secara langsung dapat meningkatkan loyalitas siswa, loyalitas siswa dapat terbentuk oleh citra yang melekat pada sekolah, citra sekolah yang baik mampu merangsang siswa untuk mau merekomendasikan sekolah kepada orang lain dilingkungannya.

Johari et al. (2018) hasil temuan sebagai berikut: (1) otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan, (2) beban kerja tidak mendukung pada kinerja pekerjaan terhadap guru di sekolah.

Carpenter (2018) hasil temuannya bahwa interaksi ruang kerja termasuk kepemimpinan bersama dalam hal pengambilan keputusan, pengajaran dan pembelajaran praktek, dan langkah-langkah akuntabilitas. Atribut dan karakteristik kolaborasi terhadap PLC (*Professional Learning Communities*) yang efektif sangat mempengaruhi hasil dari PLC. Kerangka yang muncul disediakan

mencakup atribut kolaborasi efektif dan karakteristik PLC yang efektif yang bergabung ke dalam ruang kerja bersama intelektual dan fisik.

El Massah (2017) studi ini menemukan bahwa di antara variabel-variabel sosial ekonomi yang diuji bagi ibu yang sudah menikah dan memiliki pendidikan tinggi serta memiliki kualifikasi variabel yang signifikan karena kemungkinan meningkatkan kinerja "A grade".

Irs (2016) menemukan tentang manajemen kinerja pembayaran untuk kinerja, pada umumnya tidak banyak digunakan dalam pendidikan di sekolah Estonia. Namun, temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah maupun guru memiliki sikap yang cukup positif terhadap pembayaran untuk kinerja serta memberikan *platform* menguntungkan untuk menerapkan pembayaran untuk kinerja di sektor pendidikan Estonia.

Salehzadeh (2017) penelitian ini dapat mengusulkan kerangka dalam lima langkah untuk mengekstrak informasi tentang gaya kepemimpinan yang disukai pengikut dan metode ini diuji untuk gaya teori kepemimpinan situasional di kalangan mahasiswa. Disisi lain temuan dengan hasil model pohon keputusan, 27 aturan ditemukan bahwa sebagian besar mahasiswa sarjana, pascasarjana, dan PhD lebih memilih mengarahkan, melatih, dan mendukung gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil temuan Kauali (2017) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan guru lebih tinggi belum dapat memprediksi ketika kepala sekolah menangani dan menyelesaikan tugas instruksional mereka. Hasil ini agak tidak terduga, mengingat tren bibiografi *modern* mengenai nilai dan efeknya guru kepemimpinan

instruksional dan transformasional kepala sekolah. Triangulasi hasil membantu penulis untuk memeriksa kembali pertanyaan penelitian dan menciptakan pemahaman yang lebih dalam tentang praktik peran instruksional kepala sekolah dan sumber kepuasan kerja guru.

Hasil temuan Aldhaheri (2017) mengungkapkan bahwa kecerdasan budaya berpengaruh terhadap kemampuan pemimpin sekolah dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan lingkungan kerja yang beragam. Pengaruh ini bersifat kompleks terhadap beberapa faktor telah diidentifikasi. Penelitian masa depan harus mendorong pemimpin pendidikan, administrator, siswa, dan akademisi penelitian untuk lebih mempertimbangkan dampak kecerdasan budaya pada gaya kepemimpinan. Penelitian ini berkontribusi terhadap literatur kecerdasan budaya. Sekolah harus memberikan pelatihan budaya kepada manajer sebelum menunjuk mereka ke posisi kepemimpinan terhadap budaya yang mereka operasikan, dan secara efektif mengelola kendali, tenaga kerja, siswa, dan komunitas mereka.

Salim et al. (2017) dalam penelitiannya menemukan: (1) nilai rata-rata tingkat persepsi praktek-praktek *Distributed Leadership* (DL) kepala sekolah terhadap indikator *School Effectiveness* (SE) menunjukkan berada di bawah tingkat persetujuan, (2) DL terbukti menjadi prediktor positif dan signifikan dari SE, (3) Para guru di Oman memiliki persepsi jauh lebih tinggi tentang ketersediaan DL di sekolah mereka dan efektivitas sekolah mereka daripada guru-guru di Mesir, (4) hasilnya juga memberi dukungan pada keyakinan bahwa proses akreditasi sekolah adalah cara untuk meningkatkan DL di sekolah dan juga untuk meningkatkan indikator SE.

Dalam penelitian Alhosani et al. (2017) menunjukan bahwa: (1) kerangka kerja untuk memahami peran faktor yang mempengaruhi prestasi akademik siswa diusulkan, (2) kepemimpinan dan iklim sekolah bersama-sama mempengaruhi pencapaian akademik siswa yang dimediasi oleh keterlibatan orang tua siswa. Keterbatasan penelitian dikarenakan menggunakan tinjauan literatur dan belum diuji secara empiris. Implikasi praktis, kepemimpinan sekolah dalam pembuat kebijakan dapat secara efektif memanfaatkan temuan penelitian untuk meningkatkan pencapaian akademik siswa dalam konteks sekolah.

Vianden (2017) dalam penelitian menemukan kepuasan dan ketidakpuasan dari program belajar dalam persepsi interaksi dengan fakultas tentang administrasi terhadap layanan siswa.

Chen (2017) menemukan bahwa kerangka kerja konseptual persamaan SEM ini sesuai dengan data empiris. Model persamaan struktural menunjukkan bahwa asosiasi merek, kepercayaan siswa, dan komitmen secara signifikan berhubungan terhadap kepuasan siswa. Asosiasi merek memiliki pengaruh langsung terhadap kepercayaan dan komitmen terhadap kepuasan siswa di lembaga pendidikan tinggi. Kepercayaan dan komitmen siswa juga memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan siswa yang dimediasi oleh variabel kepercayaan dan komitmen.

Hasil penulis Geyer (2017) menunjukkan bahwa program studi di luar negeri memiliki pengaruh dan signifikan terhadap keterampilan kepemimpinan aspirasi karir. Program jangka pendek, khususnya, ditemukan berdampak baik pada keterampilan kepemimpinan maupun aspirasi karir. Batasan implikasi

penelitian: keterbatasan penelitian ini terletak pada sifat dari data survei yang digunakan. Survei bersifat subjektif dan diserahkan kepada responden untuk menentukan, misalnya, apa yang mendefinisikan posisi kepemimpinan. Meskipun demikian, data survei yang dikumpulkan menyiratkan bagaimana perasaan siswa tentang program studi di Luar Negeri dan hasilnya memberikan implikasi tentang pentingnya program-program ini. Implikasi sosial: menurut hasil, program studi di Luar Negeri memiliki nilai bagi siswa yang berpartisipasi dalam program ini. Para penulis menyimpulkan bahwa studi di luar negeri merupakan suplemen penting untuk pendidikan dan partisipasi pasca sekolah menengah dalam program tersebut harus didorong.

Szeto et al. (2017) temuannya menunjukan kondisi merugikan pada waktu diperlukan untuk mendorong kepemimpinan untuk keadilan sosial di sekolah. Kepala sekolah bereaksi terhadap perubahan kontekstual di beberapa tingkatan, perencanaan dan penerapan inovatif dan intervensi fleksibel untuk memastikan kesetaraan dalam pengembangan pembelajaran siswa. Temuan ini berkontribusi pada akun internasional kepemimpinan pendidikan.

Temuan-temuan Arar (2018) menunjukkan bahwa wanita-wanita sangat termotivasi oleh latar belakang terhadap kesalahan sosial yang menjunjung tinggi nilai-nilai kesetaraan dan keadilan dan memberdayakan orang lain untuk berhasil. Mereka menggunakan keterampilan kepemimpinan yang kuat untuk menghasilkan aturan-aturan yang menantang inegalitarian dan norma. Kekuatan dan pengalaman feminin unik untuk mempromosikan tujuan sosial dalam melampaui persyaratan deskripsi pekerjaan resmi. Pandangan dan tindakan dapat membimbing sistem

pendidikan di Arab sehingga pedagogi dapat memperbaiki ketidakadilan sosial termasuk siswa dan memberdayakan guru.

Temuan Watson et al. (2018) menemukan bahwa motivasi pribadi sangat penting dalam menentukan tingkat aliran karyawan terhadap komitmen karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi pribadi, aliran, dan komitmen memainkan peran superior bagi karyawan yang lebih tua yang mempunyai masa kerja yang lebih lama di organisasi perhotelan daripada mereka yang masa kerjanya kurang dari 5 tahun. Tidak ada perbedaan signifikan staf pria dan wanita yang ditemukan. Implikasi penelitian, menemukan aliran dan motivasi pribadi untuk menjadi penggerak komitmen, praktisi restoran bermerek dapat berfokus pada penekanan elemen-elemen pada karyawan mereka untuk meningkatkan komitmen. Peran paruh waktu sering diambil oleh orang-orang yang kurang kuat komitmennya dalam kebutuhan pekerjaan mereka. Hal ini mengandung makna perpanjangan waktu pelayanan menyebabkan kinerja bisa optimal dan peran manajer dapat memperkuat bisnis mereka.

Dalam penelitian Yusutria (2017) menunjukan peningkatan kualitas pendidikan ditentukan 3 komponen yaitu *in put*, proses dan *out put*. Adapun *in put* terdiri dari pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik (*in put* pola rekruitmen pendidik dan tenaga pendidik), pengalaman guru dalam mengajar dan pengembangan kompetensi serta peserta didik. Adapun proses bisa dilihat bagaimana pendidik melakukan proses pembelajaran dan tenaga kependidikan mendukung proses pembelajaran serta memahami proses pembelajaran yang di sampaikan sehingga dapat diketahui kualitas *out put* dari lembaga pendidikan

tersebut. Rekomendasi yang bisa diberikan terhadap profesionalisme guru dalam pengembangan kualitas SDM hendaknya dilaksanakan secara sungguh-sungguh. Selama pemerintah tidak sungguh-sungguh mewujudkan profesionalisme guru dalam pengembangan kualitas SDM, bisa dipastikan bahwa mutu pendidikan *stagnan* dan bahkan menurun dalam pengembangan kualitas SDM.

Arista (2014) menunjukkan hasil indikator komitmen guru sertifikasi dalam melaksanakan tugas mengajar di Sekolah Menengah Atas Negeri Kecamatan Pauh Padang yaitu (1) kepedulian guru sertifikasi dalam melaksanakan tugas mengajar, (2) tanggung jawab guru sertifikasi dalam melaksanakan tugas mengajar, dan (3) disiplin diri guru sertifikasi dalam melaksanakan tugas mengajar.

Hasil penelitian Abidin, dkk. (2015) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru sebesar 0,22 (p = 0,001), motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru sebesar 0,22 (p = 0,001). Sarana prasarana kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap supervisi kepala sekolah sebesar 0,27 (p = 0,001), motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap supervisi kepala sekolah sebesar 0,15 (p = 0,021). Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap supervisi kepala sekolah sebesar 0,15 (p = 0,023). Supervisi Kepala Sekolah (SKS) berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi guru sebesar 0,33 (p = 0,001).

Paulsen (2015) hasil temuan menunjukkan: (1) kepemimpinan moral yang diberikan oleh kepala sekolah mendukung guru baik rasa pemberdayaan dalam domain kerja dan ruang kelas; (2) kepemimpinan terdistribusi, dalam arti berbagi tugas kepemimpinan instruksional dengan guru, didukung domain kerja pemberdayaan tetapi tidak memprediksi pemberdayaan guru domain kelas; (3) kepala sekolah yang memfasilitasi guru dalam proses pengambilan keputusan dengan dasar moral yang kuat menunjukkan adanya hubungan kepala sekolah terhadap para guru.

Mutereko (2018) dengan hasil temuan bahwa nilai ujian dipublikasikan surat kabar untuk menyediakan konsumen dengan informasi yang diperlukan untuk partisipasi penuh dalam pemasaran sistem pendidikan.

Hasil temuan Page (2016) menunjukkan bahwa empat dampak utama dari *teacher misbehavior* (TMB) yang serius, yang mempengaruhi guru lain, siswa, reputasi sekolah, kepala sekolah sendiri, dan mempengaruhi kepercayaan publik dalam profesi mengajar.

Wang (2016) dengan hasil temuan yaitu program sekolah holistik berbasis gizi menggunakan kerangka kerja *Health Promoting School* (HPS) tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan pengetahuan, sikap, dan perilaku guru terhadap nutrisi ($p > 0.05$).

Hasil temuan Netshitangani (2018) menunjukkan bahwa sebagian besar sekolah masih dijalankan dengan gaya otoriter sehingga gaya manajemen sekolah otoriter yang diterapkan di sekolah mendorong kegigihan dan kekerasan.

Datnow (2018) hasil temuannya menunjukkan guru di lingkungan dua sekolah sangat diuntungkan dari struktur sekolah kolaboratif yaitu memungkinkan waktu dan ruang untuk berinovasi, serta membawa sukacita bagi kehidupan profesional mereka. Komunitas profesional yang kuat berfungsi sebagai sumber dukungan sebagai guru yang mengalami stres serta frustrasi dengan reformasi untuk menciptakan tuntutan pada waktu pergantian jam pelajaran. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam memberikan dukungan emosional dan otonomi bagi guru untuk berkembang secara kolektif.

Hasil temuan Fletcher (2015) bahwa staf sekolah menggunakan beberapa metode kelompok aksi di sekolah untuk merekrut beragam mahasiswa. Laporan data disesuaikan secara lokal merupakan katalis penting untuk kelompok aksi dalam mengidentifikasi prioritas untuk merencanakan perubahan seluruh sekolah baik yang melalui proses "validasi" (dimana kekhawatiran yang ada dikonfirmasi) dan "penemuan" (dimana masalah baru terjadi diidentifikasi). Manfaat yang tidak terduga dari memberikan sekolah dengan data yang dipicu oleh analisis sumber data lain, termasuk data pemantauan rutin. Disisi lain fasilitator dalam mempromosikan suara siswa untuk memastikan intervensi mempertahankan integritas sebagai sekolah secara keseluruhan pendekatan restoratif.

Keung (2013) dengan hasil sebagai berikut: (1) ada hubungan positif yang signifikan antara budaya kecerdasan dan kepemimpinan transformasional dalam pemimpin sekolah internasional; (2) pemimpin yang mempunyai tingkat budaya kecerdasan yang tinggi lebih menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi; (3) individu yang mempunyai budaya kecerdasan tinggi mampu

memimpin serta mengelola lebih efektif dalam lingkungan *multicultural*; (4) budaya kecerdasan perilaku dan budaya kecerdasan kognitif sebagai prediktor terbaik kepemimpinan transformasional.

Hasil temuan Brinial (2016) menunjukkan bahwa mayoritas kepala sekolah di Yunani lebih memilih gaya kepemimpinan transformasional daripada kepemimpinan transaksional serta menggunakan kekuatan informasi. Ada hubungan positif dan kuat gaya kepemimpinan transformasional terhadap kecenderungan kekuatan informasi berolahraga. Selain itu, ditunjukkan bahwa keterampilan kepemimpinan tumbuh dengan pengalaman kerja manajerial kepala sekolah.

Hasil temuan Hameiri (2016) menunjukkan dampak negatif yang dirasakan ketidakpastian lingkungan kesehatan organisasi sekolah jelas dalam tingkat penekanan akademis, afiliasi staf dengan sekolah, integritas institusi sekolah, kemampuan kepala sekolah untuk mengamankan sumber daya sekolah, dan menunjukkan kolegialitas terhadap guru. Temuan juga menunjukkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat memoderasi dampak negatif ketidakpastian lingkungan organisasi di sekolah kesehatan.

Temuan Sahin (2017) menunjukkan bahwa asumsi manajerial *theory* Y pemimpin terkait secara positif terhadap pengikut perilaku kepemimpinan transformasional, sementara manajerial *theory* X pemimpin asumsi berhubungan negatif dengan perilaku kepemimpinan transformasional. Selanjutnya, hubungan antara teori Y, asumsi manajerial dan peringkat perilaku kepemimpinan

transformasional lebih kuat bagi pemimpin perempuan daripada pemimpin laki-laki.

Reilly (2014) hasil temuan sebagai berikut: (1) variabel prediktor menyumbang 22% dari variabel kepuasan kerja guru, (2) stres yang dirasakan menjelaskan prediksi unik pada varians, (3) tingkat stres pekerjaan yang tinggi terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Hasil temuan Torres (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi secara signifikan memprediksi pekerjaan guru dan kepuasan profesional, skor kepemimpinan terdistribusi lebih tinggi dikaitkan dengan skor kepuasan yang lebih tinggi.

Saiti et al. (2015) dengan hasil temuan guru di sekolah Yunani umumnya puas dengan profesi mereka. Tidak ada korelasi antara karakteristik pribadi dan kepuasan keseluruhan sementara guru lebih puas dengan tiga aspek (subskala) kepuasan kerja, yaitu: administrasi, rekan kerja dan sifat pekerjaan sehingga kurang puas dengan gaji, manfaat dan imbalan potensial. Umur berkorelasi dengan tingkat kepuasan dengan referensi administrasi, potensi imbalan, rekan kerja dan sifat pekerjaan. Kepuasan keseluruhan berkorelasi positif dengan sembilan aspek kepuasan kerja (subskala) dan jenis kelamin mempengaruhi aspek promosi dan rekan kerja.

Sarafidou et al. (2013) dengan hasil temuan pendekatan multidimensional untuk mengukur partisipasi guru dalam pengambilan keputusan mengungkapkan partisipasi aktual yang cukup tinggi dalam keputusan terkait masalah siswa dan guru, tetapi tingkat partisipasi rendah dalam keputusan manajerial. Perbedaan

antara tingkat aktual dan partisipasi yang diinginkan menunjukkan deprivasi yang signifikan di semua domain pengambilan keputusan. Lebih besar partisipasi dalam pengambilan keputusan mengenai masalah guru dan rendahnya tingkat perampasan berpartisipasi dalam masalah manajerial dikaitkan dengan persepsi guru tentang kepemimpinan yang lebih baik dan lebih tinggi kolegialitas di sekolah-sekolah. Prediktor terkuat dari rasa keberhasilan dan kepuasan kerja kedua guru adalah partisipasi mereka dalam keputusan tentang masalah guru.

Hasil temuan Chong (2014) menunjukkan bahwa semua taktik rasional, daya tarik inspiratif dan taktik tekanan memiliki efek pada komitmen organisasi. Menggambar di survei dan tindak lanjut data wawancara, tiga faktor spesifik dalam penggunaan taktik pengaruh pada komitmen organisasi. Hasil menunjukkan bahwa strategi taktik lebih universal dan mampu memberikan tahan lama dibandingkan dengan taktik lain dalam meningkatkan atau mengurangi komitmen organisasi karyawan. Hasil dari seluruh studi juga menunjukkan bahwa taktik pengaruh yang paling rasional tampaknya konvergen sehingga ada bukti bahwa strategi yang lebih spesifik secara kultural dapat menghasilkan komitmen karyawan.

Hasil temuan Bashir (2015) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan positif terhadap variabel terkait pelatihan (ketersediaan pelatihan, motivasi untuk belajar, dukungan rekan kerja untuk pelatihan, dukungan pengawas untuk pelatihan dan manfaat pelatihan) komitmen afektif dan normatif komponen komitmen organisasi; sementara hubungan yang tidak signifikan terhadap komitmen berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian mengungkapkan

bahwa prediktor terbaik dari komitmen afektif adalah dukungan rekan kerja dalam pelatihan diikuti oleh ketersediaan pelatihan. Sedangkan komitmen normatif merupakan prediktor terbaik dengan adanya ketersediaan pelatihan.

Yousaf (2015) hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasional afektif dan pekerjaan komitmen afektif berhubungan positif satu sama lain. Komitmen organisasional afektif berhubungan negatif dengan niat *turnover* organisasi dan berlawanan komitmen afektif pekerjaan. Komitmen kerja afektif berhubungan negatif dengan komitmen normatif dan berkelanjutan. Komitmen organisasional *turnover* komitmen jabatan.

Temuan Klar (2014) menggambarkan praktik yang menyebabkan kinerja siswa sebelumnya paling rendah di sekolah kabupaten, secara signifikan lebih tinggi pada tes standar negara, faktor keluarga yang berpartisipasi dalam kegiatan layanan pembelajaran. Sebuah temuan yang sangat menarik adalah bagaimana kepala sekolah menghadapi citra diri negatif sekolah dan mengadaptasi praktik kepemimpinan bersama untuk menerapkan reformasi seluruh sekolah yang cocok dengan kondisi sekolah.

Roy (2017) dengan temuan pengaruh atribut positif dan negatif pada kinerja, mengkonfirmasi dampak asimetris atribut pada zona kinerja positif dan membangun *excellence grid* sebagai sarana untuk mengkategorikan atribut sebagai pendorong keunggulan.

Keyser et al. (2014) menunjukkan hasil kualitas layanan teknis dan fungsional memiliki dampak positif pada kebahagiaan konsumen. Namun,

tergantung pada sarana yang digunakan, dimensi kualitas yang memiliki terbesar dampak pada kebahagiaan konsumen.

Hasil Wang et al. (2017) menunjukkan bahwa layanan berorientasi HPWS *(High Performance Work Systems)* mempengaruhi kinerja layanan karyawan melalui dampak simultan pada kemampuan layanan karyawan, orientasi pelanggan, dan persepsi iklim layanan. Selain itu, efek tidak langsung dari HPWS pada kinerja layanan melalui kemampuan layanan dan orientasi pelanggan hanya signifikan ketika konsensus HPWS berorientasi layanan tinggi.

Hasil dari penelitian Izogo et al. (2015) adalah dimensi kualitas layanan merupakan prediktor yang signifikan kepuasan pelanggan dan kesetiaan dengan dimensi komitmen akuntansi pada tingkat tertinggi dari kepuasan pelanggan.

Hasil temuan Manaf et al. (2013) menunjukkan bahwa siswa *Graduate School Of Management* (GSM*) International Islamic University Malaysia* (IIUM) memiliki persepsi positif dan signifikan terhadap layanan administrasi bukti fisik pengajaran dan jaminan pengiriman, tetapi mereka tidak memiliki persepsi signifikan pada program akademik, staf akademik dan empati staf akademik.

Hasil Gouda et al. (2013) menyajikan gambaran yang berbeda dari pendidikan sekolah negeri dan swasta di India dalam hal standar sarana prasarana fisik, biaya sekolah dan kinerja siswa. Ketiga indikator yang dipilih, sekolah swasta tetap menjadi pelopor atau mengungguli sekolah negeri di India. Selain itu, sarana prasarana fisik dan biaya sekolah berpengaruh pada kinerja siswa baik di sekolah swasta dan negeri.

Hasil temuan Duke (2015) yaitu organisasi dan distrik sekolah dapat berkontribusi untuk menguji teori yang ada, mengembangkan teori baru, menggambarkan bagaimana perubahan pendidikan terjadi, akuntansi untuk keberlanjutan perubahan pendidikan, menjelaskan keberlangsungan organisasi dari waktu ke waktu, memahami respon sekolah dan distrik terhadap masalah sosial, dan menyeimbangkan penekanan berlebihan pada dampak para pemimpin sekolah dan kabupaten.

Hasil Ansong et al. (2018) menunjukkan variabilitas pedesaan dan perkotaan utara selatan dalam paritas gender. Sumber daya pendidikan berkontribusi pada paritas gender. Di tingkat nasional, biaya pendidikan, jumlah ruang kelas, guru, dan sarana prasarana yang tersedia memiliki hubungan positif terhadap pendaftaran anak perempuan.

Hasil temuan Murphy (2013) menunjukkan bahwa peningkatan sekolah bervariasi dari waktu ke waktu. Peningkatan sekolah tumbuh dan berkembang sesuai upaya yang dilakukan. Cara membangun sekolah produktif di dunia pasca industri dengan mengekspos sebagai dimensi kunci perbaikan sekolah.

Shah (2018) menggunakan data yang dikumpulkan dari 175 kuesioner dari manajer yang melayani di infrastruktur perusahaan di India untuk *Exploratory Factor Analysis* (EFA) diikuti oleh *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dan enam kompetensi generik telah didirikan pada dimensi strategis, analitis, pribadi, manajerial, profesional dan kepemimpinan berdampak signifikan terhadap kinerja yang kompeten.

Huguenin (2015) dengan hasil temuan efisiensi sekolah dipengaruhi secara negatif oleh operasi-operasi yang diadakan banyak situs, proporsi siswa kurang beruntung dan ketentuan khusus pendidikan, tetapi dipengaruhi secara positif oleh ukuran sekolah dari jumlah siswa.

Sundin et al. (2016) menyatakan kesulitan para guru mengkonseptualisasikan pembelajaran sebagai keterampilan praktis. Perspektif kritis tentang mengenali peran *Google* sebagai hasil dari infrastruktur informasi. Sebagai konsekuensi dari tanggung jawab mengajar dengan *Google*, penilaian kritis informasi *online* yang berhubungan dengan *Google* pada peringkat relevansi.

2.2 Kerangka Teoritis

2.2.1 Komitmen Organisasi Kinerja Guru

2.2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasikan dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya (Wibowo, 2016: 430). Schermerhorn, Hut, Osborn, dan Uhl-Bien (2011: 72) dalam Wibowo (2016: 431) mengenalkan adanya dua tipe komitmen organisasional, yaitu *rational commitment* dan *emotional commitment*. *Rational commitment* mencerminkan perasaan bahwa pekerjaan memenuhi kepentingan finansialnya, pengembangan, dan profesinya. Sedangkan *emotional commitment* mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan adalah penting, berharga dan memberi manfaat pada orang lain. Komitmen organisasi dalam *organizational commitment* adalah seorang pekerja yang mengidentifikasikan

sebuah organisasi untuk tujuan serta harapannya tetap menjadi anggota organisasi dimana mereka bekerja (Robbins dan Judge, 2015: 47). Komitmen organisasi dapat didefenisikan dengan dua cara yang amat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Mowday, Porter, dan Steers, 1982; Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960). Menurut Porter, dkk (1974) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Becker dalam Panggabean (2004) menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain.

Menurut pendapat Cut Zurnali (2010), Allen and Meyer (1993) ini sering digunakan oleh para peneliti di bidang ilmu perilaku organisasi dan ilmu psikologi. Bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: (1) *affective commitment*, yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi, (2) *continuance commitment*, yaitu: persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut, (3) *normative commitment*, yaitu: sebuah dimensi moral yang

didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang memperkerjakannya.

Luthans (2006) mengatakan sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefenisikan sebagai berikut: (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. O'Reilly dalam Coetzee (2005) menambahkan komitmen adalah kelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya, dan hal ini akan merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasinya.

Steers dan Porter (1998, 442) mendifinisikan komitmen sebagai sikap dimana individu mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan organisasi tempat bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan 3 hal, yaitu: kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi serta keinginan di dalam organisasi.

Steers (1988) mengatakan komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi, yaitu meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka dalam membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Welsch at al. (1985) menyatakan komitmen pada perusahaan adalah sebuah dimensi perilaku yang penting dan dapat digunakan untuk menilai keterikatan karyawan pada perusahaan. Hal ini didukung oleh Davis dan Newstorm (1985) yang menyatakan bahwa komitmen terhadap perusahaan adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasikan dirinya pada perusahaan, dan untuk keinginannya melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut. Porter, Mowday dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi.

2.2.1.2 Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Steers (1988) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor yaitu: (1) identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi, identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi; (2) keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi, keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut, pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya; (3) loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi, loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Menurut Allen dan Meyer dalam Luthans, (2006) komitmen organisasi merefleksikan tiga komponen yaitu:

a. *Affective commitment, affective commitment* adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
b. *Continuance commitment, continuance commitment* adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi, hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau *benefit*.

b. *Normative commitment, normative commitment* adanya perasaaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

2.2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (1983) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

a. Karakteristik Personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedangkan tingkat pendidikan berkorelasi negatif terhadap komitmen perusahaan (Welsch dan La Van, 1981). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

b. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 1988).

c. Karakteristik struktural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat pastisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam

perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

d. Pengalaman bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaanya.

2.2.1.4 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namaun hasil pekerjaaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja dalam Wibowo, (2016). Sementara Mathis dan Jackson (2006: 378) menyatakan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran ditempat kerja, (5) sikap kooperatif. Selanjutnya Cushway (2002: 198) menyatakan kinerja adalah

menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka komitmen guru menunjukkan adanya janji atau tekat serta keyakinan yang kuat untuk tetap terlibat dalam organisasi, mempunyai kehadiran yang lebih baik dari pada pegawai yang komitmennya kurang kuat, ketaatan guru terhadap kebijakan, nilai dan tujuan organisasi sehingga memiliki peranan yang strategis dalam mewujudkan tata kelola dan kinerja organisasi secara efektif dan efisien. Sejalan dengan pengertian komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Serta, adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

Dalam penelitian ini *manifest-manifest* komitmen guru PNS SMA Negeri di Kota Salatiga diukur dengan sub konsep: (1) komitmen afektif (*affective commitment*), yakni komitmen yang muncul karena keinginan, artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap, yaitu usaha individu mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya, komitmen afektif menunjukan keterkaitan indentifikasi dan keterlibatan pekerjaan dalam organisai, yaitu berkarir, rasa memiliki, rasa keterkaitan dan bagian dari keluarga.; (2) komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yakni komitmen yang muncul sebagai kebutuhan berperilaku sehingga adanya suatu ketergantungan terhadap aktifitas-aktifitas yang telah dilakukan pada organisasi, serta adanya keterkaitan dengan kemauan pekerja

untuk tetap bertahan pada organisasi atau meninggalkan organisasi untuk bekerja di organiasi lain; (3) komitmen normatif (*normative commitment*), yakni komitmen yang muncul karena memang sudah seharusnya. Komitmen normatif mencerminkan suatu perasaan tanggung jawab pekerjaan dalam organisasi, yaitu kewajiban moral bagi organisasi, manfaat bagi organisasi, rasa bersalah, dan rasa berhutang pada organisasi.

2.2.2 Pelayanan Prima

2.2.2.1 Manajemen Pelayanan Prima

Manajemen dalam konsep popular berarti suatu upaya atau proses upaya dari seseorang pimpinan dengan kewenangan tertentu untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu dengan menfaatkan berbagai sumber daya yang ada dan yang dikuasi pemimpin tersebut, terutama sumber daya manusia yang berada dibawah kekuasaannya (Prihartono, 2012:1). Manajemen juga dikatakan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi yang bersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas (Stoner dan Freeman, 1992: 4). Manajemen pelayanan prima sangat penting untuk melayani pelanggan dengan baik, sehingga pelanggan yang puas akan kembali ke suatu organisasi.

Adapun pelayanan prima itu penting dikarenakan mempunyai makna sebagai berikut:

1) Pelayanan prima memiliki makna ekonomi.

Pelanggan merupakan kunci untuk meraih keuntungan dalam memaksimalkan laba dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, pelayanan prima dapat meraih pangsa pasar yang lebih besar dalam menciptakan kualitas kepemimpinan pasar untuk mengatasi persaingan dan melaksanakan tanggung jawab sosial ataupun yang lainnya. Mempertahanan pelanggan lebih mudah dibandingkan mencari pelanggan yang baru. Mencari pelanggan yang baru lebih sulit, karena manajemen perlu ekstra untuk bekerja keras dalam menumbuhkan pengorbanan yang besar, baik dari segi finalsial maupun dari segi waktu pelayanan.

2) Pelayanan adalah tempat berkumpulnya uang dan pekerjaan.

Pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama dalam perusahaan (satuan pendidikan) karena tanpa pelanggan, satuan pendidikan tidak akan ada. Aset satuan pendidikan sangat kecil nilainya tanpa keberadaan pelanggan (peserta didik). Pelanggan ditarik dengan tawaran yang lebih kompetitif dan dipertahankan dengan memberikan kepuasan.

3) Persaingan semakin tajam.

Ketatnya kompetisi, serta rendahnya atau turunnya pangsa pasar diakibatkan oleh banyaknya produsen yang terlihat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, sehingga setiap satuan pendidikan khususnya Sekolah Menengah Atas Negeri harus menempatkan orentasi pada kepuasan pelanggan seabagai tujuan utama. Hal ini tercermin dari semakin banyaknya satuan

pendidikan yang menyertakan komitmen terhadap kepuasan pelanggan dalam pernyataan misinya, iklan, maupun *public relations release*.

4) Pemahaman yang baik terhadap pelanggan.

Memahami sudut pandang pelanggan berarti menyadari bahwa kepuasan pelanggan tak sekedar membeli produk, melainkan juga memenuhi berbagai unsur emosi, dan afeksi seperti gaya hidup, jati diri, petualangan, cinta persahabatan, kedamaian serta kepercayaan terhadap pelanggan.

2.2.2.2 Konsep Pelayanan Prima

Pelayanan prima merupakan terjemahan istilah ”*excellent service*” yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau yang dimiliki instansi pemberi pelayanan. Jika pelayanan prima dikaitkan dengan pelayanan publik, berarti pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Nurhasyim (2004) menyebut beberapa perilaku pelayanan prima pada sektor publik sebagai berikut.

a. Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada pelanggan atau pengguna jasa.
b. Pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan.
c. Pelayanan prima bila melebihi standar atau sama dengan standar. Sedangkan yang belum ada standar pelayanan yang terbaik dapat diberikan pelayanan yang mendekati apa yang dianggap pelayanan standar dan pelayanan yang dilakukan secara maksimal.

d. Pelanggan adalah masyarakat dalam arti luas masyarakat eksternal dan internal. Apabila pelayanan prima dikaitkan dengan pelayanan umum, maka pelayanan prima dapat diartikan sebagai suatu proses pelayanan kepada masyarakat, baik berupa barang atau jasa melalui tahapan, prosedur, persyaratan-persyaratan, waktu dan pembiayaan yang dilakukan secara transparan untuk mencapai kepuasan sebagaimana visi yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Hal-hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan konsep pelayanan prima adalah sebagai berikut: (1) apabila dikaitkan dengan tugas pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maka pelayanan prima adalah pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada masyarakat; (2) pelayanan prima didasarkan pada standar pelayanan yang terbaik, oleh karena itu, instansi yang sudah mempunyai standar pelayanan, maka pelayanan prima sudah memenuhi standar; (3) pelayanan yang sudah memenuhi standar, maka pelayanan prima merupakan terobosan baru, yaitu pelayanan yang melebihi standarnya, (4) instansi yang belum mempunyai standar pelayanan, maka pelayanan prima merupakan pelayanan yang terbaik dari instansi yang bersangkutan; (5) usaha selanjutnya adalah menyusun standar pelayanan.

Hasil pengkajian para ahli menunjukkan pentingnya pelayanan prima kepada pelanggan dengan mengembangkan konsep *Total Quality Service* (TQS). Tujuan dari *TQS* ialah mewujudkan tercapainya kepuasan pelanggan, memberikan tanggung jawab kepada setiap orang dan melakukan perbaikan pelayanan secara berkesinambungan. Adapun konsep TQS menurut Tjipto (1997) adalah sebagai berikut.

1) Berfokus kepada pelanggan**,** prioritas utama mengidentifikasi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan. Selanjutnya dirancang sistem yang dapat memberikan jasa atau layanan tertentu yang memenuhi keinginan pelanggan.
2) Keterlibatan pegawai secara menyeluruh**, s**emua pihak yang terkait dengan upaya peningkatan pelayanan harus dilibatkan secara total menyeluruh. Sejalan dengan itu, pimpinan harus dapat memberikan peluang perbaikan kualitas terhadap semua pegawai. Selain itu, kepemimpinan harus pula memberikan kesempatan berpartisipasi kepada semua pegawai yang ada dalam organisasi, serta memperdayakan pegawai atau karyawan dalam merancang dan memperbaiki barang, jasa,sistem dan organisasi.
3) Sistem pengukuran**,** komponen dalam sistem pengukuran terdiri dari hal-hal berikut ini: (1) menyusun standar proses dan produk, (2) mengidentifikasi ketidaksesuaian dan mengukur kesesuaiannya dengan keinginan pelanggan, (3) mengoreksi penyimpangan dan meningkatkan kinerja.
4) Perbaikan kesinambungan**,** dengan memperhatikan: (1) memandang bahwa semua pekerjaan sebagai suatu proses, (2) mengantisipasi perubahan keinginan, kebutuhan dan harapan para pelanggan, (3) mengurangi waktu siklus proses produksi dan distribusi, (4) dengan senang hati menerima umpan balik dari pelanggan.

Pendapat Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menemukan adanya *overlapping* diantara beberapa dimensi. Pendapat (Tjiptono, 2016: 137) yaitu: (1) reliabilitas (*reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat sejak pertama kali. Dalam hal ini organisai

sekolah ditunjukkan oleh pelayanan prima guru; (2) daya tanggap (*responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka dengan segera; (3) jaminan (*assurance*), berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka menumbuhkan rasa percaya (*trust*) dan keyakinan pelanggan (*confidence*); (4) empati (*emphaty*), berarti perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman; (5) bukti fisik (*tangibles*), berkenaan dengan penampilan fisik fasilitas layanan, peralatan/perlengkapan, SDM, dan materi komunikasi perusahaan.

Pelayanan merupakan tempat berkumpulnya uang dan pekerjaan (Prihartono, 2012: 54). Pelayanan dan kepuasan merupakan tujuan utama dalam perusahaan karena tanpa pelanggan, perusahaan tidak akan ada. Tujuan pelayanan prima memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan masyarakat serta memberikan fokus pelayanan kepada masyarakat. Perusahaan yang harus menggunakan pelayanan prima antara lain: (1) hotel, (2) bank, (3) supermarket, (4) restoran, (5) asuransi, (6) perpustakaan, (7) perusahaan konstruksi (peralatan (kontraktor)), (8) rumah sakit/klinik/puskesmas, (9) kantor pengacara, (10) universitas (sekolah), (11) jasa keamanan, (12) travel, (13) pelayanan transportasi dan maskapai penerbangan, (14) organisasi jasa perbaikan atau *service center*, (15) lembaga (institusi pemerintah); (16) perusahaan yang berorentasi terhadap pelanggan.

Menurut Kotler (1991) dalam Supranto (1997 : 227). Adapun definisi jasa adalah sebagai berikut: "*A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. It's roduction may not be tied to physical product"*, yang penulis terjemahkan, pelayanan adalah suatu tindakan/kinerja penampilan yang salah satu bagian dapat menawarkan kepada yang lain yang pada dasarnya tidak dapat dirasa dan tidak menghasilkan sesuatu apa yang dimiliki. Hal ini merupakan hasil yang tidak mungkin dihubungkan dengan hasil fisik.

2.2.2.3 Tujuan Pelayanan Prima

Agar satuan pendidikan mampu bersaing secara maksimal dan memberikan rasa puas dan kepercayaan terhadap konsumen. Dalam pelaksanaannya harus melayani konsumen dengan pelayanan prima yang memiliki ciri khas kualitas. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin hubungan yang kuat dengan satuan pendidikan untuk memahami harapan serta kebutuhan pelanggan. Dalam jangka waktu yang panjang satuan pendidikan khususnya SMA Negeri di Kota Salatiga akan tetap bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis global bahwa satuan pendidikan harus melakukan perbaikan secara terus meneurs dalam kegiatan pelayanan, operasional jasa, atau inovasi produk untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Adapun keuntungan dan kerugian kualitas terhadap layanan disajikan dalam tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1: Keuntungan dan Kerugian Kualitas terhadap Layanan

Keuntungan kualiatas pelayanan yang baik	Kerugian kualitas yang buruk
1. Pendapatan dari penjualan lebih tinggi (di dalam satuan pendidikan mendapat input yang bagus dan *outcome* yang cemerlang yang mampu berdaya saing diera global). 2. Biaya produksi yang lebih rendah (mendapat beasiswa dalam dalam negeri maupun luar negeri) 3. Profitabilitas dan pertumbuhan meningkat. (ditunjukan meningkatkan prestasi sekolah/KS, guru dan peserta didik)	1. *Lost bussines* (kehilangan bisnis dalam arti tidak memdapatkan peserta didik yang mempunyai kualitas baik akademik dan non akademik. 2. *Liability judgment* (tuntutan hukum), yaitu perusahaan dituntut oleh pelanggan atas kerusakan atau kecelakaan akibat penggunaan produk atau jasa layanan. Di dalam satuan pendidikan guru merupakan ujung tombak keberhasilan pesera didik. 3. Kehilangan produktivitas, yaitu material berkualitas rendah, proses tidak efisien sehingga produktivitas turun/hilang. Di dalam satuan pendidikan ditunjukan proses pembelajaran guru yang monoton dan tidak inovatif serta SDM guru sangat memprihatinkan dikarenakan guru 90% tidak puas dengan pekerjaannya sehingga mempengaruhi kinerja guru dan berdampak terhadap pelayananya yang kurang prima/tidak melayanai dengan baik. 4. Cost (biaya) akan meningkat untuk memperbaiki mutu dan lain-lain.

2.2.2.4 Standar Pelayanan Minimal

Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang kewenangan Provinsi sebagai daerah otonom mengisyaratkan adanya hak dan kewenangan pemerintah pusat untuk menetapkan kebijakan tentang perencanaan nasional yang menjadi pedoman atau acuan bagi penyelenggaraan pendidikan di Provinsi, Kabupaten/Kota sebagai daerah otonom. Dalam rangka standarisasi pelayanan

Mendiknas menerbitkan Kepmen No. 053/U/2001 tanggal 19 April 2001 tentang pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah. Menurut Peraturan Pemerintah nomor 65 tahun 2005 Standar Pelayanan Minimal yang selanjutnya disingkat SPM merupakan ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang wajib diperoleh setiap warga secara minimal.

Isi SPM yang terdiri dari Pedoman SPM Penyelenggaraan dari tingkat TK, SD, SMP. SMA, SMK, dan SLB sebagai berikut: (1) dasar hukum, (2) tujuan penyelenggaraan Dinas Kabupaten/Kota/Provinsi, (3) standar kompetensi, (4) kurikulum, (5) peserta didik, (6) ketenagaan, (7) sarana prasarana, (8) organisasi, (9) pembiayaan, (10) manajemen, (11) Peran Serta Masyarakat (PSM)

Menurut Kotler (1994) dalam Supranto (1997: 231) terdapat lima determinan kualitas jasa yang dapat dirincikan sebagai berikut: (1) keandalan *(reliability)*: kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya, yaitu kemampuan guru SMA Negeri di Kota Salatiga untuk memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat, dan konsisten; (2) keresponsifan *(responsiveness)*: kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat atau tanggap, yaitu kemauan dari karyawan dan pengusaha/pemilik lembaga untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat dan bermakna serta kesediaan mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan konsumen, misalnya penyediaan sarana prasarana yang sesuai untuk menjamin terjadinya proses yang tepat; (3) keyakinan *(confidence)*: pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka

untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan atau *"assurance"*, yaitu berupa kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukan konsumen, misalnya janji dalam promosi; (4) empati *(emphaty)*: syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan, yaitu kesediaan guru dan pengelola untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada pelanggan, misalnya guru atau pengelola harus mencoba menempatkan diri sebagai peserta didik/orang tua/pelanggan. Jika pelanggan mengeluh maka harus dicari solusinya untuk mencapai persetujuan yang harmonis dengan menunjukan rasa peduli yang tulus; (5) berwujud *(tangible)*: penampilan fasilitas fisik, peralatan, personal dan media komunikasi, yaitu berupa penampilan fisik, peralatan, dan berbagai materi komunikasi, misalnya gedung dan kebersihan yang baik serta penataan ruangan yang rapi.

Berpijak pendapat di atas, maka pelayanan prima Guru SMA Negeri Kota Salatiga adalah pelayanan yang sangat baik di atas SPM. Pelayanan harus dilakukan dengan kesadaran dalam posisi seimbang dan ingin melayani untuk meningkatkan martabat serta harus membangun diri secara terus menerus, apa yang dilakukan merupakan sesuatu rasa yang dapat dirasakan oleh orang lain, selalu menyadari pelayanan bahwa harus diperbaiki terus menerus, meningkatkan pelayanan dengan gagasan-gagasan baru, melindungi kualitas pelayanan sehingga menjalin kerjasama dengan yang lain, mengevaluasi dan menemukan kelemahan serta kekuatan, hal ini mengandung makna yang kuat dipertahankan dan lemah direnovasi sehingga pelayanan menjadi prima dapat terukur kualitasnya.

Adapun manfaaat pengukuran aspek mutu/kualitas sebagai berikut: (1) untuk mengetahui dengan baik bagaimana jalannya atau bekerjanya dalam proses pelayanan; (2) untuk mengetahui dimana harus melakukan perubahan dalam upaya melakukan perbaikan secara terus menerus untuk memuaskan pelanggan, terutama untuk hal-hal yang dianggap penting oleh para pelanggan; (3) untuk menentukan apakah perubahan yang dilakukan mengarah ke perbaikan *(improvement,* merespons permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat).

Dalam penelitian ini *manifest-manifest* pelayanan prima guru PNS SMA Negeri di Kota Salatiga diukur dengan sub konsep: (1) reliabilitas (*reliability*), kehandalan: kemauan dan kejujuran dalam pelayanan, kecepatan proses pelayanan, adil dalam pelayanan; (2) daya tanggap (*responsiveness)*: kesadaran memberikan layanan, memiliki pengetahuan*;* (3) jaminan (*assurance*): mampu berkomunikasi, bertindak ramah dan sopan, pelayanan menyeluruh; (4) empati (*emphaty):* memberikan pelayanan individual, memperhatikan pelanggan penuh perhatian, mengutamakan kepentingan invividu, memahami kebutuhan*;* bukti fisik (*tangibles*): peralatan *modern*, penampilan rapi dan profesional, fasilitas yang berdaya tarik secara visual.

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Konsep Kepuasan Kerja

Kata kepuasan *(satisfaction)* berasal dari bahasa latin "*satis*" (artinya cukup baik, memadai) dan *"facio*" (melakukan atau membuat). Kepuasan bisa diartikan sebagai "upaya pemenuhan sesuatu" atau "membuat sesuatu memadai" (Tjiptono,

2005: 186). Kepuasan pelanggan adalah kepuasan atau kekecewaan yang dirasakan oleh konsumen setelah membandingkan antara harapan dan kenyataan yang ada (Kotler, 1997: 40). Persepsi terhadap kualitas jasa harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir dengan kepuasan pelanggan serta persepsi positif terhadap kualitas jasa. (Tjiptono, 2005: 121).

Kepuasan kerja pegawai adalah suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi/kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai (Sinambela, 2016: 301). Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai/guru tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Sinambela, 2016: 301). Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi berdasarkan keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja, maka dalam suatu organisasi akan melayani dengan sangat baik dalam arti melayani dengan pelayanan prima.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi. Kepuasan kerja guru adalah kepercayaan guru tentang perkerjaan dan situasi pekerjaannya sehingga guru yakin dengan profesinya (pekerjaannya) menarik, merangsang, tidak membosankan yang ditunjukan dengan pekerjaan yang dilakukan secara terus memerus dan disiplin.

2.2.3.2 Hakekat Kepuasan kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Pendapat para ahli memberikan definisi tentang kepuasan kerja sebagai berikut di bawah ini:

1) Steve M. Jex (2002) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya, sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja merupakan kepercayaan pekerjaan tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.
2) Wihrich, Koontz (1994) menyatakan bahwa kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkannya tercapai.
3) Michell dan Larson dalam Sinambela (2012) setidaknya terhadap dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya, yaitu (1) bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya pegawai; (2) bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja seseorang; (3) Menurut Greenberg dan Baron (2003), kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negaitf yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya.

4) Mangkunegara (2001) bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya dan kondisi dirinya.
5) Davis dan Newstrom (1998) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

b. Teori Kepuasan Kerja

Banyak teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan sebagai berikut:

a) Teori Nilai (*Value Theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas, dan sebaliknya. Fokusnya pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Teori nilai ini memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka.

b) Teori Keseimbangan (*Equity Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, equity in equity*. Wexley dan Yuki dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa:

1) "*Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job"*. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat

menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.

2) *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya, upah keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.
3) *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job. Comparison person* adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atas dirinya sendiri dalam pekerjaannya sebelumnya.

c) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas.

1) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

2) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan.

d) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Hezberg Schermerhorn dalam Sinambela (2012) yang mengacu pada teori Abraham Maslow bahwa sumber kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut.

Tabel 2.2 Faktor ketidakpuasan dan Kepuasan

No.	Faktor yang Cenderung Menyebabkan Ketidakpuasan	Faktor yang Cenderung Menyebabkan Kepuasan
1	Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
2	Supervisi	Pengakuan
3	Berhubungan dengan supervisor	Bekerja sendiri
4	Kondisi kerja, upah	Tanggung jawab
5	Hubungan dengan Kelompok sebaya dan bawahan	Kemajuan
6	Status, keamanan	Pertumbuhan

Sumber: Schermehorn dalam Sinambela (2012)

Menurut teori di atas, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagaimana dikemukakan oleh Hezberg.

2.2.3.3 Berbagai Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

1) Blum dalam As'ad, (2004) bahwa faktor kepuasan kerja terdiri dari:
   a. Faktor individual, meliputi: umur, kesehatan, watak dan harapan.
   b. Faktor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
   c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi: upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.
2) Gilmer dalam As'ad (2004), terdapat 10 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut.
   a. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
   b. Keamanan kerja merupakan faktor penunjang kepuasan kerja bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
   c. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
   d. Perusahaan dan manajemen memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil dalam menentukan kepuasan kerja pegawai.

e. Pengawas *(supervise)* merupakan *figure* ayah dan sekaligus atasannya bagi pegawai, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over.*

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan merupakan atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya pekerjaan merupakan kebanggaan akan tugas untuk meningkatkan atau mengurangi kepuasaan.

g. Kondisi kerja ialah kondisi tempat ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam pekerjaan.

i. Komunikasi yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesedihan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.

j. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

3) Harold E. Burt dalam As'ad (1995) mengemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

a. Faktor hubungan antar pegawai, antara lain hubungan antara manajer dengan pegawai, yaitu: (1) faktor fisik dan kondisi kerja, (2) hubungan

sosial diantara pegawai, (3) sugesti dari temen sekerja, (4) emosi dan situasi kerja.

b. Faktor individu, yaitu: (1) yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, (2) umur orang sewaktu bekerja, dan (3) jenis kelamin.
c. Faktor luar *(eksternal)*, yaitu: (1) yang berhubungan dengan keadaan keluarga pegawai, (2) rekreasi, dan (3) pendidikan (*training, up grading*).

4) Ghiselli dan Brown dalam As'ad (2004), mengemukakan terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

a. Kedudukan (posisi), pada umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang pekerjaannya lebih rendah. Hal ini mengandung makna perubahan dalam tingkat pekerjaan yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja.
b. Golongan seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lebih rendah sehingga menimbulkan perilaku perasaan puas terhadap pekerjaannya.
c. Umur menunjukkan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, ketika umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
d. Jaminan finansial dan jaminan sosial pada umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
e. Mutu pengawasan kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan. Oleh karena itu,

pegawai yang merasa puas pada pekerjaannya, maka dirinya merupakan bagian penting dari organisasi kerja.

Menurut Kreitner dan Kinichi (2001) dalam Wibowo (2016: 417-418), terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu pemenuhan (*need fulfillmet*), perbedaan (*discepancies*), pencapaian nilai (*value attaitment*), keadilan (*equity)*, dan komponen genetik (*dispositional (genetic component*)).

a. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
b. Perbedaan (*discepancies*) kepuasan merupakan hasil yang dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu pada pekerjaan.
c. Pencapaian nilai (*value attaintment*) menunjukan kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan dalam pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
d. Keadilan (*equity*) berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.
e. Komponen generik (*dispositional/genetic components*) kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetik pada keyakinan.

Dari kelima fakor tersebut sebenarnya dapat dikelompokan menjadi dua faktor saja, yaitu: (1) faktor kerja (gaji yang bagus, aktivitas pekerjaan yang bervariasi); (2) perbedaan individu (harga diri) dan faktor tidak terkait dengan pekerjaan (kepuasan keluarga).

2.2.3.4 Dampak Kepuasan Kerja pada Kinerja Pegawai.

Davis dan Newstrom dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa sebagian manajer berasumsi bahwa kepuasan kerja yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi ini tidak benar. Hal ini memberikan kesan menjadi lebih akurat bahwa produktivitas itu mungkin menimbulkan kepuasan (Robbins, 2016). Kepuasan kerja berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai.

Hubungan kepuasan dengan kinerja pegawai lebih rumit ketimbang pernyataan sederhana bahwa "kepuasan menimbulkan kinerja". Pendapat ini menunjukkan bahwa tidak dapat digeneralisasikan jika pegawai puas dalam pekerjaannya, sudah pasti akan berkinerja tinggi. Dalam kasus tertentu bisa terjadi seseorang puas dengan pekerjaannya akan tetapi kinerjanya kurang memenuhi standar yang ditetapkan. Dalam hal apapun, tingkat kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan komitmen yang lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya berpengaruh pada kinerjanya.

Work America National (1989), yang diselenggarakan oleh Wyatt Company, mengindentifikasi 12 dimensi kepuasan kerja, yaitu: (1) organisasi kerja; (2) kondisi kerja; (3) komunikasi; (4) kinerja pekerjaan dan tinjauan ulang kinerja; (5) rekan sekerja; (6) penyelia; (7) manajemen perusahaan; (8) upah; (9) tunjangan; (10) pengembangan karir dan pelatihan; (11) isi dan kepuasan pekerjaan; dan (12) citra perusahaan dan perubahan (Robbins: 2016)

Ada beberapa cara untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya adalah (Sopiah: 175, 2008):

a. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala *Job Description Index* (JDI), skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, kendall, dan Hullin pada tahun 1969. Cara penggunaannya adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada karyawan mengenai pekerjaan. Setiap pertanyaan yang diajukan pada karyawan dengan jawaban ya, tidak atau ragu-ragu. Dengan cara ini dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.
b. Pengukuran kepuasaan kerja dengan *Minnesoto Satisfaction Questionare*. Pengukuran kepuasaan kerja ini dikembangkan oleh Weiss dan England pada tahun 1967. Skala ini berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu alternatif jawaban: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas terhadap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan jawaban-jawaban tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.
c. Pengukuran kepuasaan kerja berdasarkan gambar ekspresi wajah. Pengukuran kepuasaan kerja dengan cara ini dikembangkan oleh Kunin (1955). Responden diharuskan memilih salah satu gambar wajah orang, mulai dari gambar wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.
d. Kepuasan kerja keryawan akan dapat diketahui dengan melihat pilihan gambar yang diambil responden.

Menurut Robbin (2013) kepusan kerja dihubungan dengan 7 aspek di tempat kerja:

a. Kepuasan kerja dan kinerja merupakan pekerja yang lebih produktif.
b. Kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB)). Pekerja yang puas akan kelihatan berbicara

positif mengenai organisasinya, membantu yang lain, dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, mungkin karena ingin membalas pengalaman positifnya. Mereka yang merasa rekan kerjanya membantu mereka lebih mungkin terlibat dalam perilaku yang membantu, sedangkan yang memiliki hubungan antalogistik dengan rekan kerjanya kurang mungkin untuk melakukannya demikian. Individu dengan ciri-ciri kepribadian tertentu juga lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang kemudian mengarahkan mereka untuk terlibat di lebih banyak OCB. Akhirnya, menunjukkan bahwa orang dalam suasana hati yang baik, mereka akan lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB.

c. Kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggannya.
d. Kepuasan kerja dan absen. Ketika pekerja tidak puas atas pekerjaannya maka mereka lebih cenderung meninggalkan pekerjaannya, tetapi faktor-faktor lain yang mempengaruhi hubungan itu antara lain: organisasi memberikan cuti sakit kepada semua pekerja, termasuk mereka yang sangat puas, untuk mengambil cuti. Pekerja yang tidak puas akan memiliki tingkat absen yang tinggi, tetapi ketika mereka memiliki tingkat absen rendah berarti mereka puas atas pekerjaannya.
e. Kepuasan kerja dan perputaran pekerja. Hubungan kepuasan kerja dan perputaran pekerja dipengaruhi oleh prospek kerja. Jika seseorang dihadapkan oleh pekerjaan yang tidak diinginkan maka ketidakpuasan

kerja kurang prediktif. Tetapi jika seseorang dihadapkan oleh pekerjaan yang diinginkan maka kepuasan kerja dapat dirasakannya.

f. Kepuasan kerja dan penyimpangan di tempat kerja. Pekerja yang tidak puas atas pekerjaannya akan melakukan perilaku-perilaku yang menyimpang, seperti penyalahan zat terlarang, mencuri di tempat kerja, sosialisasi kurang, dan sering terlambat.

g. *Manajer* sering "tidak paham". Banyak manajer tidak perduli dengan kepuasan kerja pekerjanya. Namun ada juga manajer yang masih beranggapan berlebihan bahwa para pekerja puas dengan pekerjaan, sehingga mereka tidak berfikir ada masalah saat benar-benar ada masalah. *Manajer* seharusnya tertarik akan sikap pekerjanya, karena sikap memberikan peringatan mengenai masalah potensial dan mengurangi perilaku. Menciptakan angkatan kerja yang hampir puas tidak pernah menjadi jaminan kinerja organisasi yang sukses, tetapi bukti menyatakan dengan kuat bahwa apa pun yang dapat dilakukan manajer untuk meningkatkan sikap pekerja akan mungkin menghasilkan efektivitas organisasi yang mengikat sampai pada kepuasan pelanggan yang tinggi.

Senada dengan pendapat di atas, maka kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Hal ini mengandung makna, bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaan dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Tingkat kepuasan karyawan tergantung pada terpenuhinya atau tidaknya kebutuhan. Dengan

demikian kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik tentang persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Sejalan dengan pendapat di atas kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif. Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi. Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi sehingga mewakili sikap secara menyeluruh, atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan. Demikian juga halnya, karena pekerjaan merupakan bagian penting dalam kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang.

Dalam penelitian ini *manifest-manifest* kepuasan kerja guru PNS SMA Negeri di Kota Salatiga diukur dengan sub konsep: (1) organisasi kerja atau pekerja yang puas dengan pekerjaannya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasinya membantu yang lain, dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, mungkin karena ingin membalas pengalaman positifnya; (2)

kondisi kerja atau kondisi tempat seperti ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir; (3) komunikasi adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan; (4) kinerja pekerjaan dan tinjauan ulang kinerja atau seseorang dihadapkan oleh pekerjaan yang diinginkan maka kepuasan kerja dapat dirasakannya dan sebaliknya; (5) rekan sekerja/hubungan antara *manajer* dengan pegawai: faktor fisik dan kondisi kerja; hubungan sosial diantara pegawai; sugesti dari temen sekerja; emosi dan situasi kerja; (6) penyelia atau supervisor dianggap sebagai *figure* ayah dan sekaligus atasannya; (7) manajemen perusahaan akan memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, serta menentukan kepuasan kerja pegawai; (8) upah lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya; (9) tunjangan/jaminan finansial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja; (10) pengembangan karir dan pelatihan atau sukar dan mudahnya, serta kebanggaan karir akan meningkatkan atau mengurangi kepuasaan; (11) isi dan kepuasan pekerjaan atau pekerja yang tidak puas atas pekerjaannya akan melakukan perilaku-perilaku yang menyimpang dan sebaliknya; dan (12) citra perusahaan dan perubahan atau pekerja yang bahagia lebih produktif dalam bekerja.

2.2.4 Etos Keguruan

2.2.4.1 Etos kerja

Etos kerja sebagai semangat, pola pikir dan mentalitas yang mewujud menjadi seperangkat perilaku kerja yang khas dan berkualitas (Sinamo, 2016: xiv). Definisi etos kerja menurut (Ginting, 2014: 7) adalah sebagai berikut: (1) semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang atau sekelompok orang yang bekerja, yang berlandaskan etika dan perspektif kerja yang diyakini, dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkret di dunia kerja dan (2) bertolak dari definisi tersebut, entah anda menyadarinya atau tidak bahwa perilaku konkret yang selama ini anda peragakan di dunia kerja sebenarnya mencerminkan etos kerja anda.

Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya. Dari kata etos ini, dikenal pula kata etika, etiket yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat dalam menyempurnakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan berupaya mencapai kualitas kerja yang sesempurna mungkin.

Etos adalah sifat, karakter, kualitas hidup, moral dan gaya estetika serta suasana hati seseorang dan etos berada pada lingkaran etika serta logika yang bertumpuk pada nilai-nilai dalam pola-pola tingkah laku dan rencana-rencana manusia. Etos memberi warna dan penilaian terhadap alternatif pilihan kerja, apakah suatu pekerjaan itu dianggap baik, mulia, terpandang, salah dan tidak dibanggakan.

Dengan menggunakan kata etos dalam arti yang luas, yaitu pertama sebagaimana sistem tata nilai mental, tanggung jawab dan kewajiban. Akan tetapi perlu dicatat bahwa sikap moral berbeda dengan etos kerja, karena konsep pertama menekankan kewajiban untuk berorientasi pada norma sebagai patokan yang harus diikuti. Sedangkan etos ditekankan pada kehendak otonom atas kesadaran sendiri, walaupun keduanya berhubungan erat dan merupakan sikap mental terhadap sesuatu.

Pengertian etos tersebut, menunjukan bahwa antara satu dengan yang lainnya memberikan pengertian yang berbeda namun pada prinsipnya mempunyai tujuan yang sama yakni terkonsentrasi pada sikap dasar manusia, sebagai sesuatu yang lahir dari dalam dirinya yang dipancarkan ke dalam hidup dan kehidupannya.

Kerja secara etimologi diartikan: (1) sebagai kegiatan melakukan sesuatu, (2) sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah. Kerja merupakan suatu aktivitas yang menghasilkan suatu karya. Karya yang dimaksud, berupa segala yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan, dan selalu berusaha menciptakan karya-karya lainnya. Mencermati pengertian tersebut, maka etos dan kerja digabungkan menjadi satu yaitu etos kerja, akan memberikan pengertian lain. Etos kerja bermakna sebagai sikap kehendak yang diperlukan untuk kegiatan tertentu.

Etos kerja merupakan: (1) dasar motivasi yang terdapat dalam budaya suatu masyarakat, yang menjadi penggerak batin anggota masyarakat pendukung budaya untuk melakukan suatu kerja, (2) nilai-nilai tertinggi dalam gagasan

budaya masyarakat terhadap penggerak bathin masyarakat melakukan kerja, (3) pandangan hidup yang khas dari sesuatu masyarakat terhadap kerja yang dapat mendorong keinginan untuk melakukan pekerjaan.

Etos kerja atau semangat kerja yang merupakan karakteristik pribadi atau kelompok masyarakat, yang dipengaruhi oleh orientasi nilai-nilai budaya mereka. Antar etos kerja dan nilai budaya masyarakat sangat sulit dipisahkan. Prinsip utama atau pengendali dalam suatu pergerakan, pekerjaan seni, bentuk ekspresi, atau sejenisnya. Hal ini mengandung makna bahwa etos merupakan seperangkat pemahaman dan keyakinan terhadap nilai-nilai yang secara mendasar mempengaruhi kehidupan, menjadi prinsip-prinsip pergerakan, dan cara berekspresi yang khas pada sekelompok orang dengan budaya serta keyakinan yang sama.

Menurut Masaong (2011:39) orang yang terampil dalam seni memimpin, menata diri dengan emosi arus bawah dalam suatu tim, dan mampu membaca tindakan-tindakan yang berada dalam arus tersebut. Satu teknik yang ditempuh oleh pemimpin untuk membangun kredibilitas adalah dengan menangkap perasaan-perasaan kolektif yang tidak di ucapkan itu, lalu mengungkapkannya kepada mereka. Makna ini menunjukkan, pemimpin bertindak sebagai cermin yang memantulkan kembali pengalaman kepada tim itu sendiri.

Menurut Anoraga (1992: 26) etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap pekerjaannya. Bila individu-individu memandang kerja sebagai komunitas yang luhur bagi eksistensi manusia, maka etos kerjanya cenderung tinggi. Sebaliknya sikap dan pandangan terhadap

pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, maka etos kerja dengan sendirinya akan rendah. Dalam situs resmi kementerian, etos kerja diartikan sebagai sikap mental yang mencerminkan kebenaran dan kesungguhan dan rasa tanggung jawab dalam meningkatkan produktivitas (www.depkop.go.id). Pada *Webster's Online Dictionary*, *Work Ethic* diartikan sebagai *earnestness or fervor in working, morale with regard to the tasks at hand* hal ini mengandung makna kesungguhan atau semangat dalam bekerja, suatu pandangan moral pada pekerjaan yang dilakoni. Dari rumusan ini kita dapat melihat bagaimana etos kerja dipandang dari sisi praktisnya yaitu sikap yang mengarah pada penghargaan terhadap pekerjaan dan upaya peningkatan produktivitas.

Pendapat Sinamo (2005:151) etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Artinya, jika seseorang, organisasi, atau suatu komunitas menganut paradigma kerja, mempercayai, dan berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, maka akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas. Itulah yang akan menjadi etos kerja dan budaya. Sinamo (2005: 32) memandang bahwa etos kerja merupakan fondasi dari sukses yang sejati dan otentik. Pandangan ini dipengaruhi oleh kajiannya terhadap studi-studi sosiologi sejak zaman Max Weber di awal abad ke-20 dan penulisan-penulisan manajemen dua puluh tahun belakangan ini yang semuanya bermuara pada satu kesimpulan utama bahwa keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ditentukan oleh perilaku

manusia, terutama perilaku kerja. Sebagian orang menyebut perilaku kerja sebagai motivasi, kebiasaan (*habit*) dan budaya kerja.

Menurut Hendyat Sutopo (2010:138) keyakinan dan asumsi merupakan bagian dari budaya organisasi. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi keefektifan organisasi. Sinamo (2005:87) lebih memilih menggunakan istilah etos karena menemukan bahwa kata etos mengandung pengertian tidak saja sebagai perilaku khas dari sebuah organisasi atau komunitas tetapi juga mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, *spirit* dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi-aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan standar-standar.

Melalui berbagai pengertian di atas baik secara etimologis maupun praktis dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang sekelompok manusia untuk menilai kinerjanya sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya.

2.2.4.2 Aspek-Aspek Etos Kerja

Menurut Sinamo (2005: 98) setiap manusia memiliki spirit/roh keberhasilan, yaitu motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Roh inilah yang menjelma menjadi perilaku yang khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun, integritas, rasional, bertanggung jawab dan sebagainya melalui keyakinan, komitmen, dan penghayatan atas paradigma kerja tertentu menjadi manusia kerja positif, kreatif dan produktif. Pendapat Sinamo (2005: 99)

menyederhanakannya menjadi empat pilar teori utama. Keempat pilar inilah yang sesungguhnya bertanggung jawab menopang semua jenis dan sistem keberhasilan yang berkelanjutan (*sustainable success system*) pada semua tingkatan. Keempat elemen itu lalu dia konstruksikan dalam sebuah konsep besar yang disebutnya sebagai *Catur Dharma Mahardika* (bahasa Sanskerta) yang berarti empat darma keberhasilan utama, yaitu: (1) mencetak prestasi dengan motivasi *superior*, (2) membangun masa depan dengan kepemimpinan visioner, (3) menciptakan nilai baru dengan inovasi kreatif, (4) meningkatkan mutu dengan keunggulan insani.

Keempat darma ini kemudian dirumuskan pada delapan aspek etos kerja sebagai berikut: (1) kerja adalah rahmat, bahwa pekerjaan merupakan pemberian dari Yang Maha Esa; (2) kerja adalah amanah, bahwa pekerjaan merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab; (3) kerja adalah panggilan, bahwa pekerjaan merupakan suatu dharma yang sesuai dengan panggilan jiwa kita sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas; (4) kerja adalah aktualisasi, bahwa pekerjaan merupakan sarana untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat; (5) kerja adalah ibadah, bahwa pekerjaan merupakan bentuk bakti dan ketaqwaan kepada Sang Khalik, sehingga melalui pekerjaan individu mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian; (6) kerja adalah seni, bahwa pekerjaan dapat mendatangkan kesenangan dan kegairahan kerja sehingga lahirlah daya cipta, kreasi baru, dan gagasan inovatif; (7) kerja adalah kehormatan, bahwa

pekerjaan dapat membangkitkan harga diri sehingga harus dilakukan dengan tekun dan penuh keunggulan; (8) kerja adalah pelayanan, bahwa pekerjaan bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati

Anoraga (1992: 32) juga memaparkan secara eksplisit beberapa sikap yang seharusnya mendasar bagi seseorang dalam memberi nilai pada kerja, yang disimpulkan sebagai berikut: (1) bekerja merupakan hakikat kehidupan manusia, (2) pekerjaan merupakan suatu berkat Tuhan, (3) pekerjaan merupakan sumber penghasilan yang halal dan tidak amoral, (4) pekerjaan merupakan suatu kesempatan untuk mengembangkan diri dan berbakti, (5) pekerjaan merupakan sarana pelayanan.

Dalam penulisannya, Kusnan (2004:47) menyimpulkan pemahaman bahwa etos kerja menggambarkan suatu sikap, maka ia menggunakan lima *manifest* untuk mengukur etos kerja. Menurutnya etos kerja mencerminkan suatu sikap yang memiliki dua alternatif, positif dan negatif. Suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut: (1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia; (2) menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia; (3) kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia; (4) kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita; (5) kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, maka akan ditunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya (Kusnan, 2004: 72), yaitu: (1) kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri, (2) kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia, (3) kerja dipandang sebagai suat penghambat dalam memperoleh kesenangan, (4) kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, (5) kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Dari berbagai aspek yang ditampilkan ketiga tokoh di atas, dapat dilihat bahwa aspek-aspek yang diusulkan oleh dua tokoh berikutnya telah termuat dalam beberapa aspek etos kerja yang dikemukakan oleh Sinamo, sehingga penulisan ini mendasari pemahamannya pada delapan aspek etos kerja yang dikemukakan oleh Sinamo sebagai indikator terhadap etos kerja.

2.2.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja

Adapun etos kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (1) agama, pada dasarnya agama merupakan suatu sistem nilai yang akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya dari cara berpikir, bersikap serta bertindak seseorang oleh ajaran agama yang dianutnya dalam kehidupan beragama; (2) budaya, sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki etos kerja; (3) sosial politik, tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh tanggung jawab kepada masa depan bangsa dan Negara; (4) kondisi lingkungan geografis,

etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis, yaitu lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat; (5) pendidikan, etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas SDM akan membuat seseorang mempunyai etos kerja keras; (6) struktur ekonomi, tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi, yang mampu memberikan insentif bagi anggota masyarakat untuk bekerja keras dan menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh; (7) motivasi intrinsik individu, individu yang akan memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi yang diyakini seseorang sehingga etos kerja juga dipengaruhi oleh motivasi seseorang.

2.2.4.4 Etos Keguruan

Dalam penelitian ini akan dikembangkan etos keguruan, karenanya sampel penelitian adalah guru. Adapun delapan etos keguruan tersebut menurut (Sinamo, 2016: 1 - 138) adalah sebagai berikut: (1) etos keguruan adalah rahmat (2) etos keguruan adalah amanah (3) etos keguruan adalah panggilan, (4) etos keguruan adalah aktualisasi, (5) etos keguruan adalah adalah ibadah, (6) etos keguruan adalah seni, (7) etos keguruan adalah kehormatan, dan (8) etos keguruan adalah pelayanan.

Menurut Sinamo (2016: XIV) makna etos keguruan adalah sebagai berikut: (1) etos keguruan adalah intensitas khas yang menjadi vitalitas kerja, kegembiraan hati yang menjadi semangat kerja, dan gairah batin yang menjadi stamina kerja seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya; (2) etos

keguruan merupakan sepenuh jiwa potensi keguruan, segenap rohani seorang guru dan seluruh spiritualitas keguruan; (3) etos keguruan adalah totalitas penerapan nilai luhur yang tersurat maupun tersirat, yang termaktub maupun yang terbayang, yang denotif maupun kontatif dari makna kata guru dan keguruan; (4) etos keguruan mengacu pada etika keguruan yang menjadi pegangan para guru dalam melaksanakan tugas-tugas mereka demi kemajuan progresif keguruan dan kemaslahatan masyarakat; (5) etos keguruan mewujud sebagai kehendak kuat dan tekad bulat untuk bekerja dan berjuang sepenuh hati mencapai semua tujuan keguruan, termasuk memecahkan semua masalah keguruan; (6) etos keguruan adalah titik dinamis dari hakikat, fitrah dan watak sejati seorang guru yang bersifat altruistis dan mulia; (7) etos keguruan mencakup segenap motivasi dan kecerdasan yang menjelma sehimpun perilaku kerja yang positif, cara kerja yang profesional, serta budi pekerti yang luhur di dalam maupun di luar ruang kerja. (8) etos keguruan adalah paradigma, pandangan hidup dan filsafat keguruan yang memuat kesadaran, keyakinan, kearifan, kewajiban, prinsip, nilai, norma, tata susila, tata karma, serta pantangan yang khas bagi profesi guru yang secara keseluruhan memberi watak dan warna bagi profesi besar ini.

Ada lima alasan kenapa harus mensyukuri dan alasan ini sebagi faktor-faktor yang dikembangkan dalam penelitian ini. Faktor-faktor etos keguruan sebagi rahmat (Sinamo, 2016: 14) adalah sebagai beriut:

1) Secara hakiki profesi guru merupakan berkat Tuhan. Lewat profesi guru, Tuhan memelihara guru. Melalui tangan pemerintah atau otoritas guru lainnya.

Tuhan menitipkan kesejahteraan guru, seperti diberikan gaji atau honorarium untuk guru.

2) Banyak keuntungan yang diterima guru, misalnya jabatan, fasilitas, dan berbagai tunjungan. Banyak sekolah dan institusi yang memberikan seminar dan pelatihan secara berkala untuk guru, dan juga beasiswa untuk memimba ilmu di universitas dalam dan luar negeri. Artinya, guru memiliki kesempatan luas untuk meningkatkan kualitas diri mereka.
3) Talenta yang menjadi basis keahlian dan kopentensi guru juga merupakan rahmat. Setiap orang memperoleh talenta dari sang pencipta. Ada yang mendapat talenta matematika, fisika, bahasa, sosial, teknik, seni, dan ada pula yang menerima talenta fisik, seperti perawakan bagus, raut muka mekikat, dan kesehatan prima.
4) Tuhan pun menitipkan perangkat, perkakas, dan materi yang digunakan dalam pembelajaran pada guru. Buku ajar, kurikulum, alat peraga, sistem dan metode pengajaran, serta teknologi terbaru seperti mesin penelusur *google* dan lumbung informasi Wikipedia dan *youtube* tersedia secara bebas.
5) Dalam profesi keguruan terdapat berbagai jaringan keahlian yang fungsional dan sinergis, sehingga terbentuklah kelompok, korps, dan komunitas keguruan. Hal ini memperkuat identitas dan nilai tambah guru, yang membuahkan pengakuan dan penghargaan yang sehat dari masyarakat.
    a) Konsep keguruan sebagai rahmat bahwa: (1) seorang guru yang percaya bahwa hidup keguruannya merupakan rahmat sehingga berperilaku penuh ketulusan dan keikhlasan menjadi pembuluh ilmu, teladan moral, dan

pembina ketrampilan; (2) seorang guru yang sadar bahwa dirinya bukanlah sumber berkah dan pembuluh menyalur anugrah ilmu dan pengetahuan

b) Konsep keguruan sebagai amanah merupakan sebagai penerima amanah akan menjalankan amanah sebaik-baiknya dengan benar, karena menyadari bahwa terikat secara moral melaksanakan amanah tersebut dengan baik dan benar. Keguruan merupakan amanah mengandung makna bahwa mengajar dengan benar dan penuh tanggung jawab, tetapi hampir semua guru menerima pekerjaan sebagai guru beraneka ragam dalam menyikapinya. Seorang guru memiliki bermacam-macam cara menyikapi pekerjaaannya, empat katagori sebagai berikut: (1) Sikap emang gue pikirin, bekerja sebagai guru hanya sebagai pencari nafkah; (2) Sikap doyan kritik, kepedulian dangkal, komitmenya cukup di mulut sangat mengandalkan lidah, suka mengkritik dan sok hebat; (3) Sikap setengah hati, semangat awal tinggi, tetapi lekas mendingin, minim ketekunan, dan miskin daya juang, (4) Sikap tukang bonar, sosok guru sejati, guru ideal selalu menuntaskan kewajibannya dengan sebaik-baiknya. Faktor-faktor etos keguruan sebagai amanah (Sinamo, 2016: 42) adalah (1) mempercayai kompetensi yang dimiliki si pemegang amanah, orang yang kompeten akan mampu melaksanakan tugasnya sesuai standar teknis profesional; (2) mempercayai integritas yang dimiliki si pemegang amanah, seseorang yang berintegritas akan mampu melaksanakan tugasnya sesuai standar moral, dan dapat menghindar untuk tidak berkubang Korupsi Kolosi Nepotesme (KKN).

c) Etos keguruan sebagai pelayanan, bahwa seorang guru mengajar sebaik-baiknya dengan penuh kerendahan hati. Dunia pendidikan memiliki istilah pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang mencakup siswa, orang tua dewan guru, masyarakat, serta pemerintah. Secara teknis guru harus bisa mengajar melampaui batas pemangku kepentingan dan bekerja sesuai standar mutu yang melampau spesifikasi teknis profesionalisme yang lazim. Agar pemangku kepentingan terutama peserta didik puas terdapat tiga cara yaitu: (1) fokus pada anak didik berhubungan dengan mutu peserta didik yang indikatornya penilaian, yang meliputi mencerdaskan, menginspirasi, membimbing, dan memotivasi; (2) perbaikan proses belajar mengajar yang berkesinambungan, sehingga hasil yang bermutu hanya bisa diperoleh melalui serangkaian langkah rasional yang berkualitas baik, oleh karena itu, diperlukan perbaikan secara terus menerus yang sesuai dengan asas-asas didaktik dan pedagogi terbaik, serta yang berkiblat kebutuhan peserta didik; (3) keterlibatan penuh dari seluruh komponen dunia pendidikan, dari tingkat atas hingga bawah harus terlibat secara penuh dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Sejalan dengan pendapat di atas, etos keguruan merupakan kehendak yang kuat dan tekad bulat untuk bekerja dan berjuang sepenuh hati (*full heart*) mencapai semua tujuan keguruan, termasuk memecahkan semua masalah keguruan sehingga bekerja dengan penuh kerendahan hati, keikhlasan, tanggung jawab, melayanani dengan khusus terhadap keguruannya, dan menuntaskan pekerjaan dengan baik karena pekerjaan merupakan sarana pelayanan. Dengan

demikian etos keguruan merupakan paradigma, pandangan hidup dan filsafat keguruan yang memuat kesadaran, keyakinan, kearifan, kewajiban, prinsip, nilai, norma, tata susila, tata karma, serta pantangan yang khas bagi profesi guru yang secara keseluruhan memberi watak dan warna bagi landasan pelaksanaan tugas serta tanggung jawab profesi keguruannya sebagai pekerjaan yang strategis.

Dalam penelitian ini *manifest-manifest* etos keguruan guru PNS SMA Negeri di Kota Salatiga diukur dengan sub konsep: (1) etos keguruan sebagai rahmat: profesi guru sebagai anugrah dari Allah SWT dan mengabdi dengan ketulusan hati; (2) etos keguruan sebagai amanah: mengajar dengan benar dan penuh tanggung jawab; (3) etos keguruan sebagai pelayanan: melaksanakan amanah dengan sebaik-baiknya tidak sekedar mencari nafkah belaka.

2.2.5 Sarana Prasarana

2.2.5.1 Manajemen Sarana Prasarana

Ketersediaan sarana prasarana merupakan salah satu komponen penting yang harus terpenuhi dalam menunjang manajemen pendidikan yang baik. Menurut ketentuan umum Permendiknas No. 24 Tahun 2007, sarana adalah kelengkapan pembelajaran yang dapat dipindah-pindahkan, sedangkan prasarana adalah fasilitas dasar untuk menjalankan fungsi sekolah. Sarana pendidikan antara lain gedung, ruang kelas, meja, kursi serta alat-alat media pembelajaran. Sedangkan yang termasuk prasarana lain seperti halaman, taman, lapangan, jalan menuju sekolah, dan lain-lain.Tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, maka komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana prasarana dapat diartikan sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua sarana prasarana pendidikan secara efektif dan efisien (Mustari, 2014: 120). Manajemen sarana prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana prasarana yang dilakukan oleh sekolah dalam upaya menunjang seluruh kegiatan, baik kegiatan pembelajaran maupun kegiatan lain sehingga seluruh kegiatan berjalan dengan lancar.

Tujuan dari pengelolaan sarana prasarana sekoah ini adalah untuk memberikan layanan secara profesional berkaitan dengan sarana prasarana pendidikan agar proses pembelajaran bisa berlangsung secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan tujuan ini, Bafadal (2014) menjelaskan secara rinci tentang tujuan manajemen sarana prasarana pendidikan sebagai berikut: (1) untuk mengupayakan pengadaan sarana prasarana sekolah melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama, sehingga sekolah memiliki sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan; (2) untuk mengupayakan pemakaian sarana prasarana sekolah secara tepat dan efisien; (3) untuk mengupayakan pemeliharaan sarana prasarana pendidik, sehingga keadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personal sekolah.

2.2.5.2 Fasilitas Sarana Prasana

Sarana pendidikan merupakah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar baik yang bergerak maupun tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, efektif, teratur dan efsien (Mustari, 2014: 119). Misalnya: gedung, ruang kelas, meja kursi serta alat-alat media pengajaran. Adapun yang di maksud dengan prasarana adalah fasilitas yang

secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pelajaran (Mustari, 2014: 119). Seperti halaman, kebun, taman, jalan, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti tanaman untuk pengajaran biologi, halaman sebagai lapangan oleh raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam. Pertama, prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan dan ruang laboratorium. Kedua, prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar. Beberapa contoh tentang prasarana sekolah jenis terakhir tersebut diantaranya adalah ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah dan tempat parkir kendaraan (Bafadal, 2014: 3).

Sarana prasarana pendidikan merupakan sumberdaya yang penting dan utama dalam menopang kegiatan belajar mengajar guru di Sekolah Menengah Atas Negeri (Depdikbud, 2002: 1). Sarana prasarana merupakan alat bantu untuk mempermudah guru SMA Negeri di Kota Salatiga dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuannya. Tersedianya sarana prasarana yang memadai merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru terhadap pelayanan, karena dengan terpenuhinya sarana prasarana maka akan semakin tinggi kesempatan untuk melaksanakan proses belajar mengajar dan fungsinya dengan baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Penyediaan sarana prasarana kerja dimaksudkan untuk menunjang kegitan satuan pendidikan (SMAN di Kota Salatiga) agar mencapai hasil yang optimal. Hasil yang optimal tersebut merupakan prestasi kerja bagi satuan pendidikan termasuk didalamnya para guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Salatiga yang terlibat. Sarana prasarana pendidikan meliputi: kebijakan pembangunan dan pemeliharaan sarana prasarana pendidikan, lahan untuk bangunan pendidikan, bangunan kantor, kelas, bengkel, laboratorium serta penunjangannya, tata letak bangunan, sirkulasi udara cahaya, estetika bangunan. Kenyamanan bangunan, perawatan dan pemeliharaan, efektivitas dan efisiensi bangunan, kelengkapan perpustakaan dan efisiensi bangunan, kelengkapan perpustakaan dan buku-bukunya, kelengkapan media pendidikan, kelengkapan sarana bengkel dan laboratorium dan lain-lain.

Di dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang standar sarana prasarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTS), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA). Adapun kelengkapan prasarana dan sarana sebuah SMA/MA sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut: (1) ruang kelas, (2) ruang perpustakaan, (3) ruang laboratorium biologi, (4) ruang laboratorium fisika, (5) ruang laboratorium kimia, (6) ruang laboratorium komputer, (7) ruang laboratorium bahasa, (8) ruang pimpinan, (9) ruang guru, (10) ruang tata usaha, (11) tempat beribadah, (12) ruang konseling, (13) ruang UKS, (14) ruang

organisasi kesiswaan, (15) jamban, (16) gudang, (17) ruang sirkulasi, (18) tempat bermain/berolahraga.

Sejalan pendapat di atas pula, maka sarana prasarana merupakan benda bergerak maupun tidak bergerak yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan *manifest-manifest* sarana prasarana guru PNS SMA Negeri di Kota Salatiga diukur dengan sub konsep: adalah sebagai berikut: (1) fasilitas pendidikan dan pengajaran: ruang kelas, laboratorium, perpustakaan dan lain-lain; (2) fasilitas kegiatan: tempat parkir, fasilitas olah raga, kantin dan lain-lain; (3) fasilitas umum pendukung penampilan institusi: tempat ibadah, lingkungan, mebel dan lain-lain.

2.2.6 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah mencapai tujuan (Robbins, 2016: 248). Kepemimpinan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang bergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Danim, 2003: 53).

Kepemimpinan adalah kumpulan kualitas intelektual seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan kepada orang lain baik secara individual maupun kelompok serta mampu memfasilitasi dengan cara mengkoordinasi segala tugas yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai

tujuan bersama dengan sebaik-baiknya. Kesimpulan tersebut mempunyai nilai implikasi: (1) kepemimpinan itu memerlukan kemampuan intelektual untuk mengelola segala tugas yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama dan (2) kepemimpinan memerlukan kemampuan untuk mengkoordinasi, memfasilitasi, memberikan motivasi arahan kepada bawahan baik secara individual atau kelompok.

2.2.6.1 Pendekatan Teori Kepemimpinan

Di dalam mempelajari kepemimpinan terdapat tiga pendekatan yaitu: Teori Sifat (*trait*), Teori Situasi (kontingensi), Teori Perilaku.

2.2.6.1.1Teori Sifat Kepemimpinan *(Trait Theories of Leadership/TTL)*

Teori sifat kepemimpinan adalah teori-teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan pemimpin. Proses kepemimpinannya berlangsung secara alamiah dan berfokus pada kualitas dan karakteristik personal.

2.2.6.1.2 Teori Situasi Kepemimpinan (*Situasional Leadership Theory)*

Teori kepemimpinan situasional adalah suatu teori yang menitikberatkan pada kesiapan dari para pengikutnya (Robbins, 2015:255). Fred Fiedler mengembangkan model kontingensi yang dikenal sebagai model kontingensi Fiedler. Model kontingensi Fiedler (*Fiedler Contingency Model*) adalah teori yang menyatakan bahwa kelompok efektif bergantung pada kecocokan yang tepat diantara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan, Fiedler menciptakan

kuisioner rekan kerja yang paling tidak disukai (*Least Preferred Co-worker (LPC) quesionnaire*) adalah sebuah instrumen yang dimaksudkan untuk mengukur apakah seseorang berorientasi pada tugas atau hubungan. Ada tiga dimensi kontingensi atau situasional yaitu:

a. hubungan pemimpin anggota *Leader Member Relation* (LMR) adalah derajat kepercayaan diri, kepercayaan, dan penghormatan yang para bawahan miliki dalam diri pemimpin mereka.
b. Struktur tugas (*task structure*) adalah keadaan yang mana penugasan pekerjaan dibuatkan prosedur.
c. Kekuatan posisi (*posisition power*) adalah derajat dari pengaruh yang diperoleh dari posisi struktural formal seseorang dalam organisasi; meliputi kekuatan untuk merekrut, disiplin, mempromosikan, dan memberikan kenaikan gaji.

Teori kontingensi lainnya adalah Teori Kepemimpinan Situasional (*Situtional Leadership Theory*) adalah teori kontingensi yang menitikberatkan pada kesiapan dari para pengikutnya. Teori jalur tujuan (*path goal theory*) adalah suatu teori yang menyatakan bahwa merupakan tugas dari pemimpin untuk membantu para pengikut dalam memperoleh tujuan-tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan dana atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan kelompok atau organisasi. Teori model pemimpin-partisipasi *Leader Participation Model* adalah suatu teori mengenai kepemimpinan yang menyediakan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan jumlah pengambilan keputusan secara partisipatif dalam situasi yang berbeda. Teori pertukaran pemimpin anggota (*Leader Member*

Exchange/LMX) adalah suatu teori yang mendukung pencitraan para pemimpin di dalam kelompok dan di luar kelompok; para bawahan dengan status di dalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2.2.6.1.3 Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavioral Theories of Leadership*)

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori-teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dari bukan para pemimpin. Dimensi dari teori ini, memprakarsai struktur dan keramahan. Memprakarsai struktur (*initiating structure*) adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan dan menstruktur peranannya dan para bawahannya dalam pencarian untuk pencapaian tujuan. Dan keramahan (*consideration*) adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para bawahannya, dan menghargai perasaan mereka.

Seorang pemimpin yang berorientasi pada pekerja adalah seorang pemimpin yang menekankan hubungan interpersonal, menempatkan kepentingan pribadinya dalam kebutuhan dari para karyawan, dan menerima perbedaan individual antara para anggota. Seorang pemimpin yang berorientasi pada produksi adalah seorang pemimpin yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

2.2.6.2 Pendekatan *Dyadic*

Selain ketiga pendekatan tersebut, ada pendekatan baru yaitu pendekatan *dyadic*, pendekatan *dyadic* menunjukan posisi melengkapi antara teori sifat dengan teori perilaku menuju ke teori *kontingensi* artinya, teori sifat dan perilaku

menyederhanakan hubungan antara pemimpin dan bawahan. Pendekatan *dyadic* ini memfokuskan pada konsep pertukaran antara pemimpin dan bawahan yang dikenal dengan hubungan *dyadic* (Safaria, 2004: 55). Sehingga memunculkan beberapa teori kepemimpinan, seperti teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL), teori *Leader Member Exchange*, teori sistem dan jaringan kerja, dan teori kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan *(leadership)* dan transformasional *(transformational)*. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan jasa atau melalui orang lain untuk menstransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang ditetapkan. (Danim, 2003: 54). Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2003: 62) yaitu: (1) karisma (mempunyai visi dan rasa pada misi, tetap tanggap, dan percaya); (2) inspirasi (mengharapkan komunikasi tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, menggambarkan maksud penting dengan jalan mudah); (3) stimulasi intelektual (meningkatkan intelegensi, rasio, dan pemecahan masalah secara hati-hati); (4) Pertimbangan individu (memberikan perhatian personal, menyenangkan pekerja, melatih, menasehati). Beberapa ciri khusus bagi kepemimpinan transformasional untuk membangkitkan dan memotivasi kepada para pengikutnya yang diringkas menjadi pemimpin transformasional harus mampu: (1) mengartikulasikan dan mengkomunikasikan secara jelas, (2) menjelaskan cara mencapai visi tersebut, (3) bertindak dengan kepercayaan yang tinggi dan positifmistik, (4) mengekpresikan kepercayaan

kepada bawahan, (5) menggunakan cara dramatis dan simbolis untuk menekankan pada kata-kata atau kalimat kunci, (6 menjadi contoh suri teladan dari bawahan, dan (7) memberdayakan anggota untuk mencapai visi tersebut (Maulana dan Suroso, 2004: 63).

Kepemimpinan transformasional menurut pendapat Rahmi (2014, 146) kepemimpinan tranformasional mempunyai komponen sebagai berikut:

1) *Idealized influence-charisma*, perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan penuh gairah (*militant*), konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung serta mampu menularkannya kepada anggota organisasi pendidikan, mampu mempengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada anggota organisasi pendidikan, terutama terhadap sasaran organisasi pendididikan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para anggota organisasi pendidikan. Pola perilaku seorang pemimpin tranformasional harus mejadi suri tauladan bagi para anggota organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau modal munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh para bawahannya.
2) *Inspirational motivation*, perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para anggota organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak anggota organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Dengan demikian, pemimpin tranformasinal mencoba untuk

mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh anggota organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.

3) *Intelectual stimulation*, perilaku pemimpin tranformasional yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan inteligensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi ini juga mengandung makna bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuhkembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah *(problem solver)* yang kreatif sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan.
4) *Individual consideration*, perilaku pemimpin tranformasional yang dimana pemimpin merenung, berpikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan karyawannya, mengenali kemampuan karyawannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada pengikut. Pemimpin transformasional dapat dicirikan sebagai pemimpin yang mampu memberikan perlindungan (mengayomi) dan menciptakan rasa aman dan nyaman para

pengikutnya, memperjuangkan kebutuhan pengikutnya, pemimpin yang menghargai potensi, kebutuhan dan aspirasi pengikut untuk kepentingan jangka panjang. Pola perilaku pemimpin yang demikian bisa dikatakan sebagai pemimpin yang efektif dengan dasar dorongan perilakunya yang digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan juga memiliki cita-cita yang tinggi dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya.

Berpijak pendapat di atas, maka kepemimpinan transformasional adalah kemampuan dan kebutuhan pemimpin yang mempunyai komitmen kuat dalam mempengaruhi bawahan pada situasi tertentu dalam organisasi demi pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Dengan kata lain kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin dan mampu untuk menyihir bawahan, mempunyai motivasi berprestasi serta mampu mendorong, serta mempunyai daya juang dalam melakukan aktivitas serta mengatasi tantangan dalam pencapaian tujuan tertentu demi kemajuan organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan *manifest-manifest* kepemimpinan transformasional guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Salatiga diukur dengan sub konsep: (1) karisma: mempunyai visi dan misi, tetap tanggap, dan percaya; (2) inspirasi: mengharapkan komunikasi tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, menggambarkan maksud penting dengan jalan mudah; (3) stimulasi dan perimbangan individu: meningkatkan intelegensi, rasio, dan pemecahan masalah secara hati-hati; (4) menstimulus semangat kolega: menciptakan rasa aman dan nyaman para pengikutnya, memperjuangkan kebutuhan pengikutnya; (5) mengutamakan visi

dan misi kepada tim dan organisasi: memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan *militant*, konsisten; (6) mengembangkan kemampuan dan potensi para kolega dan pengikutnya ketingkat yang lebih tinggi: mampu berperan sebagai penumbuhkembang ide-ide yang kreatif, dan menunjukkan ide-ide penting; (7) memotivasi para kolega dan pengikutnya untuk melihat kepentingan masing-masing yang bersangkutan: dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori-teori yang relevan dan menjelaskan adanya keterpautan atau hubungan kausalitas (sebab akibat) di antara dua konsep atau lebih yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sarana Prasarana, dan Etos terhadap Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja guru merupakan suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai pekerjaan. Ada dua katagori pelanggaran guru yang sering timbul yaitu pelanggaran ringan dan pelanggaran berat. Adapun pelanggaran berat adalah terlibat masalah narkoba, mencuri, tidak jujur, memukul atau melukai orang lain, dan sabotase terhadap perusahaan (sekolah). Sedangkan pelanggaran ringan adalah absen, berpakaian tidak semestinya, melanggar dilarang merokok,

tidak kompeten, melanggar aturan keselamatan, tidak waktu bekerja, bercanda, dan ketidaktepatan waktu kedatangan.

Apabila guru puas dengan profesinya maka selalu berpikir positif dan tidak akan *neglect* (mengabaikan) merupakan sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat semakin banyak.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci utama kepuasan guru terhadap profesinya, hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru. Adapun karakteristik gaya kepemimpinan yang efektif menunjukan bawah pemimpin harus meningkatkan peluang kepuasan pribadi bawahan.

Kondisi kelengkapan dan pemanfaatan sarana prasarana sekolah berdampak besar terhadap kinerja guru dalam proses belajar mengajar. Kondisi kerja tidak hanya terbatas pada kondisi di tempat pekerjaan masing-masing seperti nyamannya tempat bekerja, ventilasi yang cukup, penerangan lampu yang memadai, kebersihan di tempat kerja, keamanan kerja, dan lain-lain. Hal ini mengandung paradigma bahwa pandangan hidup dan filsafat keguruan sebagai profesi guru mempunyai nilai kepuasan tersendiri serta merupakan pekerjaan yang strategis. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat kepuasan seorang guru maka akan bekerja dengan sepenuh hati (*full heart*) sehingga etos keguruan menjadi landasan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab profesi seorang guru sebagai pekerjaan yang strategis.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam pekerjaan meliputi upah, pengawasan, kepemimpinan transformasional, ketentraman kerja, hubungan kepemimpian transformasional dengan guru, kondisi kerja, sarana prasarana, kesempatan untuk maju, sugesti dari temen, hubungan sosial diantara pegawai sekerja, emosi dan etos keguruan.

Demikian dapat diduga bahwa kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru SMAN PNS di Kota Salatiga.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sarana Prasarana, Etos Keguruan, dan Kepuasan Kerja terhadap Pelayanan Prima.

Kepuasan kerja guru merupakan suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai pekerjaan. Ada dua katagori pelanggaran guru yang sering timbul yaitu pelanggaran ringan dan pelanggaran berat. Adapun pelanggaran berat adalah terlibat masalah narkoba, mencuri, tidak jujur, memukul atau melukai orang lain, dan sabotase terhadap perusahaan (sekolah). Sedangkan pelanggaran ringan adalah absen, berpakaian tidak semestinya, melanggar dilarang merokok, tidak kompeten, melanggar aturan keselamatan, tidak waktu bekerja, bercanda, dan ketidaktepatan waktu kedatangan.

Apabila guru puas dengan profesinya maka selalu berpikir positif dan tidak akan *neglect* (mengabaikan) merupakan sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat semakin banyak.

Pelayanan prima dalam suatu organisasi harus melibatkan pegawai secara menyeluruh dalam rangka meningkatkan pelayanan secara total. Sejalan dengan ini pemimpin harus dapat memberikan peluang perbaikan kualitas terhadap semua pegawai, dan memberikan kesempatan berpartisipasi kepada semua pegawai yang ada dalam organisasi dalam merancang serta memperbaiki pelayanan secara terus menerus, sehingga pelayanan prima memberikan kontribusi untuk memperkuat komitmen guru

Kontribusi optimal kelengkapan dan pemanfaatan sarana prasarana sekolah berdampak besar terhadap kinerja guru dalam proses belajar mengajar. Kondisi kerja tidak hanya terbatas pada kondisi di tempat pekerjaan masing-masing seperti nyamannya tempat bekerja, ventilasi yang cukup, penerangan lampu yang memadai, kebersihan di tempat kerja, keamanan kerja, dan lain-lain. Hal ini mengandung paradigma bahwa pandangan hidup dan filsafat keguruan sebagai profesi guru mempunyai nilai kepuasan tersendiri serta merupakan pekerjaan yang strategis. Oleh karena itu, semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin lengkap sarana prasaran dan semakin cepat pelayanan guru maka akan bekerja dengan sepenuh hati (*full heart*) maka etos keguruan menjadi landasan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab profesi seorang guru sebagai pekerjaan yang strategis.

Demikian dapat diduga bahwa kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap pelayanan prima guru PNS Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Salatiga.

2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sarana Prasarana, Etos Keguruan, Kepuasan Kerja, dan Pelayanan Prima terhadap Komitmen Guru.

Kepuasan kerja pegawai merupakan suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mempunyai komponen sebagai berikut: memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen kuat, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras serta mampu menyihir karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal yang mempunyai motivasi berprestasi.

Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan yang berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Kepuasan kerja pula berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci utama kepuasan guru terhadap profesinya, hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru. Adapun karakteristik gaya kepemimpinan yang efektif menunjukan bawah pemimpin harus meningkatkan peluang kepuasan pribadi bawahan.

Kondisi kelengkapan dan pemanfaatan sarana prasarana sekolah berdampak besar terhadap kinerja guru dalam proses belajar mengajar. Kondisi kerja tidak hanya terbatas pada kondisi di tempat pekerjaan masing-masing seperti nyamannya tempat bekerja, ventilasi yang cukup, penerangan lampu yang

memadai, kebersihan di tempat kerja, keamanan kerja, dan lain-lain. Hal ini mengandung paradigma bahwa pandangan hidup dan filsafat keguruan sebagai profesi guru mempunyai nilai kepuasan tersendiri serta merupakan pekerjaan yang strategis. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat kepuasan seorang guru maka akan bekerja dengan sepenuh hati (*full heart*) sehingga etos keguruan menjadi landasan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab profesi seorang guru sebagai pekerjaan yang strategis.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam pekerjaan meliputi upah, pengawasan, kepemimpinan transformasional, ketentraman kerja, hubungan kepemimpian transformasional dengan guru, kondisi kerja, sarana prasarana, kesempatan untuk maju, sugesti dari temen, hubungan sosial diantara pegawai sekerja, emosi dan etos keguruan.

Sejalan dengan konseptual di atas mengandung makna sebagai berikut: (1) semakin efektif kepemimpinan transformasional maka semakin puas terhadap pekerjaannya dan akan meningkatkan kinerjanya, (2) semakin lengkap fasilitas pendidikan baik yang bergerak maupun tidak bergerak maka semakin meningkat kinerja guru sehingga mengakibatkan kepuasan guru meningkat pula, dan (3) semakin tinggi tanggung jawab profesi seorang guru terhadap profesinya menunjukan semakin puas guru dengan pekerjaannya.

Konsep pelayanan prima perlu diperhatikan dalam rangka menguji kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya. Tujuan pelayanan prima memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan masyarakat serta memberikan fokus pelayanan kepada

masyarakat. Apabila guru bergabung dalam suatu organisasi berdasarkan keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja, maka dalam suatu organisasi akan melayani dengan sangat baik dalam arti melayani dengan pelayanan prima (*excellent service*). Sejalan dengan hal tersebut bahwa perbaikan pelayanan harus dilakukan berkesinambungan dan memperbaiki pelayanan secara terus menerus, serta menyadari bahwa pelayanan bermanfaat bagi pengguna jasa sehingga penerima jasa puas dengan hasil pelayanan. Hal ini mengandung makna bahwa tugas dan tanggung jawab seorang guru dilaksanakan dengan kesadaran serta dengan kerendahan hati sehingga profesi guru merupakan profesi yang strategis yang patut disyukuri.

Sarana pendidikan adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar baik yang bergerak maupun tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, efektif, teratur dan efisien. Hal ini mengangdung makna bahwa kondisi lingkungan yang semakin kondusif akan mengakibatkan peningkatan pelayanan guru di atas SPM dengan *excellent service* sehingga memperkuat komitmennya terhadap pekerjaannya

Senada konsep di atas dapat di pahami bahwa faktor yang mempengaruhi pelayanan prima di antaranya adalah peranan pemimpin sangatlah penting karena keberadaan pemimpin menjadi jembatan dan keberhasilan dalam berorganisasi. Pimpinan adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Keberhasilan menjalankan tugas memimpin sebuah organisasi

mensyaratkan pimpinan mempunyai kemampuan multidisiplin, antara lain: teknologi, bisnis, dan manajemen, serta kepemimpinan. Oleh karena itu, pelayanan prima dalam suatu organisasi harus melibatkan pegawai secara menyeluruh dalam rangka meningkatkan pelayanan secara total. Sejalan dengan ini pemimpin harus dapat memberikan peluang perbaikan kualitas terhadap semua pegawai, dan memberikan kesempatan berpartisipasi kepada semua pegawai yang ada dalam organisasi dalam merancang serta memperbaiki pelayanan secara terus menerus sehingga memperkuat komitmen guru terhadap pekerjaanya.

Komitmen guru merupakan janji atau tekad yang kuat dalam mencapai cita-cita atau tujuan sehingga memiliki peranan yang strategis dalam mewujudkan tata kelola dan kinerja organisaasi yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, guru akan mempunyai pikiran positif terhadap organisasi (sekolah) dan akan bekerja dengan *full heart.* Oleh karena itu, guru mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap perkerjaan dan situasi pekerjaannya, sehingga semakin kuat komitmennya terhadap profesinya (pekerjaannya) menarik, merangsang, tidak membosankan dengan pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan diposisinya, atau bekerja secara teratur serta menegakkan kedisiplinan. Hal ini mengandung makna bahwa guru akan melaksanakan (etos keguruan) tugas dan tanggung jawab profesi seorang guru sebagai pekerjaan yang strategis, sehingga siapapun kepala sekolahnya akan tetap bekerja dengan penuh tanggung jawab dan apapun kondisi sarana prasarana dapat dimanfaatkan dengan baik sesuai fungsinya.

Komitmen guru merupakan sikap guru dengan adanya keterlibatan serta loyalitas yang kuat terhadap organisasi (sekolah) untuk tetap berada dalam sekolah di mana mereka bekerja dan tidak bersedia meninggalkan sekolah dengan alasan apapun. Apabila guru bergabung dalam suatu organisasi berdasarkan keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja, maka akan melayani dengan sangat baik dalam arti melayani dengan pelayanan prima (*excellent service*).

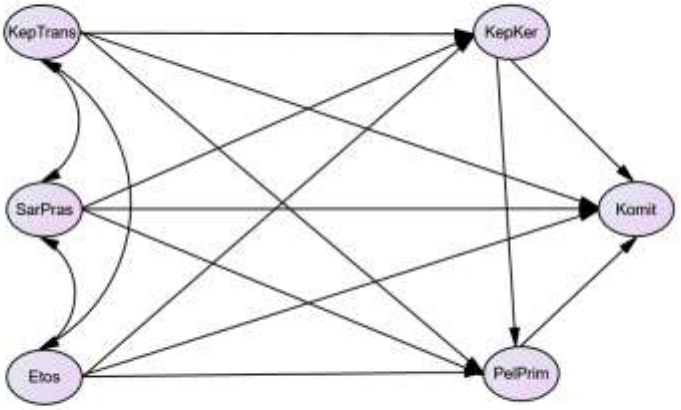
Kesetiaan (*loyalty*) merupakan sikap menunggu secara pasif sampai kondisi lebih baik serta membela perusahaan (sekolah) terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi serta menajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi, kegembiraan hati yang menjadi semangat kerja, dan gairah batin yang menjadi stamina kerja seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dilakukan dengan *full hea*rt.

Sikap komitmen organisasi ditentukan oleh variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti perasaan positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal) dan variabel organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan kepemimpinan transformasional (gaya kepemimpinan penyelia). Pimpinan adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi dan mampu mempengaruhi yang dipimpin untuk tujuan organisasi serta berani mengambil resiko pada pencapaian organisasi secara optimal.

Demikian dapat diduga bahwa kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima berpengaruh

langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen guru SMAN PNS di Kota Salatiga.

Berangkat dari keterangan hubungan di atas, maka paradigma model konseptual hubungan variabel laten eksogen dan variabel laten endogen disajikan pada gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1

Gambar 2.1 : Hubungan Faktor-faktor Strategik, Kepuasan Kerja dan Pelayan Prima terhadap Komitmen Guru

Dari diagram kerangka konseptual yang dilukiskan pada gambar 2.1 di atas dapat dilihat bahwa variabel-variabel yang akan dicari dan diuji hubungan dalam penelitian ini adalah komitmen guru, kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja dan pelayanan prima. Dalam penelitian ini, terdapat beberapa variabel laten eksogen dan beberapa variabel laten endogen. Variabel laten eksogen adalah variabel yang variabilitasnya

diasumsikan ditentukan oleh sebab-sebab yang berada di luar model. Sedangkan variabel laten endogen adalah variabel yang variasinya dapat diterangkan oleh variabel yang variasinya dapat diterangkan oleh variabel eksogen dan endogen yang berada di dalam sistem. Variabel laten endogen diperlakukan sebagai variabel terikat dalam suatu himpunan variabel tertentu mungkin juga dikonsepsikan sebagai variabel bebas dalam hubungannya dengan variabel yang lain (Winarsunu, 2010: 248). Variabel laten eksogen adalah variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu model, sedangkan variabel endogen adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu model (Asher, 1983, Cohen dan Cohen 1983; Ferdinand, 2014).

Variabel kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja dan pelayanan prima dalam penelitian ini sebagai variabel laten eksogen sedangkan komitmen guru sebagai variabel laten endogen. Pada penelitian model hubungan antar variabel bersifat rekursif (satu arah) dan sebagai bentuk analisis yang memiliki hubungan kausal, yaitu sifat hubungan variabel yang satu mempengaruhi variabel yang lain. Hal tersebut didasarkan pada hasil kajian teori dan hasil-hasil penelitian yang menyatakan bahwa variabel yang satu berpengaruh terhadap variabel yang lain.

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut dapat diajukan empat hipotesis empiris sebagai berikut:

1. H_1: Ada pengaruh kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan terhadap kepuasan kerja.
2. H_2: Ada pengaruh kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, dan kepuasan kerja terhadap pelayanan prima.
3. H_3: Ada pengaruh kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima terhadap komitmen guru.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang faktor-faktor strategik kepuasan kerja dan pelayanan prima terhadap komitmen guru PNS SMA Negeri di Kota Salatiga. Adapun faktor-faktor strategik ialah kepemimpinan transformasional, sarana prasarana dan etos keguruan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

5.1.1 Kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen guru. Artinya, (1) semakin efektif perilaku kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional, maka diyakini semakin kuat komitmen guru terhadap profesi dan kinerjanya; (2) semakin lengkap pemanfaatan semua sarana prasarana pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien, maka mengakibatkan semakin kuat komitmen guru terhadap profesinya sehingga diyakinni meningkatkan tata kelola di sekolah secara efektif dan efisien; (3) semakin tinggi etos keguruan, maka diyakini etos keguruan akan menjadi landasan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab profesi guru sebagai profesi yang strategis dalam mempercepat pembentukan komitmen guru, untuk itu peningkatkan etos keguruan sebagai pelayan secara terus menerus dan berkelanjutan dalam mencerminkan guru bonar merupakan profesi guru ideal yang selalu menuntaskan kewajibannya dengan sebaik-

baiknya yang disebut sosok guru sejati; (4) semakin tinggi tingkat kepuasan guru terhadap profesinya maka akan diyakini semakin kuat komitmen guru, sehingga peningkatan kepuasan kerja dengan sepenuh hati akan menguatkan komitmen guru sesuai dengan kompetensi yang dimiliki guru pada penciptaan hubungan harmonis antara guru terhadap rekan kerja guru; dan (5) semakin baik pelayanan guru terhadap kebutuhan pelaksanaan tugas maka diyakini akan mempercepat pembentukan komitmen guru terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga peningkatan pelayanan prima dengan sangat baik akan menguatkan komitmen guru, hal ini menunjukkan penempatan karyawan pada pekerjaannya sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya dalam proses membangun komitmen organisasi diawali sejak melakukan *recruitment*, seleksi serta pengujian karyawan, oleh karena itu, harus melihat sisi lain faktor kepuasan manusia ada dua yaitu (1) *hygiene* yang terdiri dari*:* gaji, status, keamanan kerja, kondisi kerja, kepemimpinan transformasional, hubungan dengan rekan kerja, dan supervis; dan (2) motivator yang muncul dari diri sendiri untuk melayani dengan sangat baik.

5.1.2 Kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen guru akan tetapi melalui variabel *intervening* kepuasan kerja. Artinya, semakin efektif kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada mutu pendidikan, semakin lengkap pemanfaatan sarana prasarana pendidikan maka akan mempercepat minat dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan semakin tinggi etos

keguruan sehingga etika guru sangat tinggi terhadap tugas sebagai pendidik atau guru dipandang sebagai profesi yang sangat membanggakan sehingga kepuasan kerja guru terhadap profesinya dapat mempercepat pembentukan komitmen dan kinerja guru. Kepemimpinan transformasional merupakan peubah eksogen yang mampu menjelaskan secara dominan terjadinya variasi pada kepuasan kerja sehingga penelitian ini menemukan teori baru secara substantif bahwa: "perilaku kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada mutu pendidikan dapat memperkuat pembentukan komitmen dan kinerja guru melalui variabel *intervening* kepuasan kerja".

5.1.3 Kepimpinan Transformasional, sarana prasarana, etos keguruan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap pelayanan prima. Artinya, (1) perilaku kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional belum efektif berorientasi pada mutu pendidikan sehingga guru belum mampu melayani dengan sangat baik (*excellent service*); (2) sarana prasarana yang lengkap bukan satu-satunya yang mempengaruhi pelayanan guru dengan sangat baik sehingga menghambat minat guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dikarenakan belum dimanfaaatkan secara efektif dan efisien; (3) etos keguruan belum menjadi landasan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab profesi guru sebagai profesi yang strategis sehingga belum mampu melayani dengan sangat baik di atas Standar Pelayanan Minimal (SPM), hal ini diyakini bahwa tugas pendidik atau guru dipandang

sebagai profesi yang kurang membanggakan, hal ini pula mengandung makna bahwa kemampuan guru belum sesuai standar pendidik, terutama dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan ketrampilan fungsional; (4) semakin kurang puas guru terhadap pekerjaannya terutama dalam hal sikap dan kepribadian profesional sehingga profesi guru dipandang sebagi profesi yang biasa, hal ini diyakini bahwa guru belum mampu melayani dengan *excellent service*.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis

Temuan penelitian menunjukan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja; (2) kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima berpengaruh secara langsung terhadap komitmen guru; (3) kepemimpian transformasional, sarana prasarana, etos keguruan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen guru melalui variabel *intervening* kepuasan kerja dan variabel laten eksogen pelayanan prima mempunyai pengaruh langsung yang paling dominan terhadap variabel laten endogen komitmen guru. Sejalan dengan temuan studi ini maka dalam rangka menguatkan komitmen guru dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang efektif, kelengkapan dan pemanfaatan sarana prasarana secara efektif dan efisien, etos keguruan yang tinggi sehingga kemampuan guru sesuai dengan standar pendidik terutama dalam

penguasaan ilmu pengetahuan dan ketrampilan, peningkatan kepuasan kerja guru sehingga tugas pendidik merupakan tugas yang membanggakan, dan pelayanan guru yang sangat baik terhadap kebutuhan pelaksanaan tugas guru sehingga mempercepat pembentukan sikap dan komitmen guru terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Pertama. Implikasi temuan penelitian terhadap teori Perilaku Organisasi. Unit analisis dalam kajian Perilaku Organisasi (PO) ialah individu, kelompok, dan sistem. Kajian atas individu antara lain menyangkut: sikap dan kepuasan kerja, emosi dan suasana hati, kepribadian dan nilai, persepsi dan pengambilan keputusan individu, konsep motivasi, dari konsep menjadi penerapan. Kajian atas kelompok antara lain: memahami kerja tim, komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan politik, konflik dan negoisasi. Kajian atas sistem organisasi adalah sebagai berikut: budaya organisasi, kebijakan dan praktik Sumber Daya Manusia, perubahan organisasional dan manajemen *stress.*

Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menginvestasikan pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, sehingga peningkatan efektifitas organisasi. Salah satu tugas utama pemimpin organisasi adalah menjamin agar organisasi berjalan secara efektif. Usaha-usaha secara optimal pengetahuan tentang perilaku merupakan hal mutlak. Oleh karena itu, memahami perilaku organisasi memungkinkan terjadinya kontrol atas perilaku agar dapat diarahkan ke arah yang positif dan menunjang pencapaian sasaran organisasi secara efektif.

Temuan peneliti ini berimplikasi pada kajian atas perilaku individu dan kelompok dalam sebuah organisasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor komitmen guru dalam organisasi di sekolah antara lain: (1) kemampuan (*ability*) guru yang handal sesuai standar pendidikan, terutama dalam penguasan ilmu pengetahuan dan fungsional; (2) integritas *(personality values)* guru harus sesuai dengan harapan, terutama dalam hal sikap dan kepribadian profesional; (3) etika *(ethica justice)* guru yang tinggi sehingga tugas sebagai pendidik atau guru dipandang sebagai profesi yang membanggakan; (4) kepuasan *(satisfunction)* guru terhadap profesinya sehingga dapat meningkatkan komitmen guru terhadap profesinya; (5) motivasi *(motivation)* guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai harapan sehingga profesi guru dipandang sebagai pekerjaan yang mulia; (6) etos keguruan menjadi landasan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab profesi seorang guru sebagai pekerjaan yang strategis, (7) budaya akademik *(academic culture)* berkembang sebagaimana mestinya; (8) Kepemimpinan *(leadership)* di bidang pendidikan berorientasi pada mutu pendidikan sehingga mengutamakan komitmen dan kinerja guru, (9) penghargaan *(reward)* terhadap profesi guru ditingkatkan sehingga membanggakan; (10) pelayanan *(services)* terhadap kebutuhan pelaksanaan tugas guru tinggi sehingga mempercepat pembentukan sikap dan komitmen guru terhadap tugas dan tanggung jawabnya; (11) pendayagunaan semua sarana prasarana pendidikan yang lengkap sehingga mempercepat minat dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya; (12) kepercayaan *(trust)* masyarakat terhadap profesi guru sangat tinggi.

Kedua. Implikasi temuan terhadap manajemen pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu upaya untuk membangun dan meningkatkan mutu SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan sehingga disadari bahwa pendidikan merupakan suatu yang fundamental bagi setiap individu. Oleh karena itu, pendidikan merupakan proses interaksi manusia yang ditandai dengan keseimbangan antara kedaulatan peserta didik (siswa) dengan kewibawaan pendidik (guru) dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya, sehingga pendidikan merupakan usaha penyiapan peserta didik menghadapi lingkungan hidup yang mengalami perubahan yang semakit pesat, pendidikan pula untuk meningkatkan kualitas kehidupan pribadi dan masyarakat, pendidikan berlangsung seumur hidup, pendidikan merupakan kiat dalam menerapkan prinsip-prinsip ilmu pengetahuan, teknologi dan seni bagi pembentukan manusia seutuhnya. Kewibaan guru untuk menguatkan komitmen dalam pekerjaannya tergantung pada kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasi, yakni kompetensi pendidikan, profesi, kepribadian, dan sosial.

Komunikasi yang efektif dan menyenangkan dibangun melalui pengembangan kompetensi kepribadian dan sosial yang berbasis kepuasan kerja dan pelayanan prima diiringi dengan motivasi guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Komitmen guru sebagai ujung tombak organisasi sekolah terletak pada kesungguhan usaha memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.

Ketiga. Dalam penerapan penelitian ini dari teknik analisis *Full Structural Equation Model*, studi ini dapat membedakan cara membangun dan cara

meningkatkan sebuah tujuan tertentu seperti yang dicerminkan dalam konstruk-konstruk penelitian ini. Misalnya: (1) kepemimpinan transformasional di bangun atau didefinisikan dari karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan perimbangan individu, menstimulasi semangat kolega, mengutamakan visi dan isi kepada tim organisasi, mengembangkan kemampuan para kolega dan pengikutnya ketingkat yang lebih tinggi, memotivasi para kolega dan pengikutnya untuk melihat kepentingan masing-masing yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi secara menyeluruh; (2) sedangkan untuk sarana prasarana dibangun atau didefinisikan dari: fasilitas pendidikan dan pengajaran, fasilitas kegiatan, dan fasilitas umum pendukung penapilan institusi; (3) selain itu untuk variabel etos keguruan dibangun atau didefinisikan dari: etos keguruan sebagai rahmat, eos keguruan sebagai amanah, dan etos keguruan sebagai pelayan; (4) kepuasan kerja dibangun atau didefinisikan dari: organisasi kerja, kondisi kerja, komunikasi, kinerja pekerjaan dan tinjauan ulang kinerja, rekan kerja, penyelia, manajemen perusahaan, upah, tunjangan, pengembangan karir dan pelatihan, isi dan kepuasan pekerjaan, dan citra Lembaga; (5) pelayanan prima dibangun atau didefinisikan dari: keandalan, keresposifan, keyakinan, empati, dan berwujud; (6) sedangkan untuk komitmen guru dibangun atau didefinisikan dari: afektif, normatif, dan berkelanjutan.

5.2.2 Implikasi Praktis

Pertama. Implikasi praktis atas temuan penelitian bahwa sistem pendidikan yang hanya mengutamakan aspek kecerdasan intelektual semata tidak akan mampu

membentuk sumber daya manusia yang utuh baik jasmani maupun rohani. Oleh karena itu, diperlukan peran strategis dari sumber daya manusia. Organisasi persekolahan sudah saatnya mengubah paradigma berfikir untuk pengelolaan pendidikan berbasis *multiple intelligence*. Terjadinya perubahan yang pesat dalam ilmu pengetahuan, teknologi, modernisasi, dan industrialisasi akan mendorong pergeseran sistem arah, dan tata kelola pendidikan.

Pola pendidikan yang diterapkan secara baku tidak cukup fleksibel dalam mengakomodasi permasalahanan kehidupan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia dewasa ini. Produk pendidikan yang dibentuk oleh pola yang demikian tidak cukup handal untuk mencetak manusia-manusia cakap dan berwatak. Guru seyogyanya mempunyai kemampuan sesuai standar pendidik terutama dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan ketrampilan fungsional terutama dalam sikap dan kepribadian profesional, sehingga memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreatifitas peserta didik dalam proses pembelajaran berbasis komitmen yang kuat dan *multiple intelligence*.

Kedua. Implikasi praktis terhadap komitmen guru bahwa pimpinan oragnisasi sekolah sebaiknya menerapkan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat menguatkan komitmen guru dalam bekerja di sekolah. Dalam penelitian ini terdapat lima faktor dalam penerapan komitmen guru dalam pekerjaannya di sekolah agar efektif dan efisien, yakni kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, dan pelayanan prima sebagai berikut: (1) dapat menguatkan komitmen guru dalam bekerja

memerlukan kepemimpinan transformasimal dalam rangka melakukan berbagai upaya meningkatkan kinerja dan pelayanan secara maksimal di atas SPM dengan benar dan baik yang didukung dengan kepuasan kerja; (2) dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pelayanan prima guru yang didukung oleh faktor-faktor kepemimpinan transformasional, sarana prasarana, dan etos keguruan, sehingga para guru akan puas dengan profesi sebagai guru serta akan melayani peserta didik dengan sepenuh hati/*full heart*.

Ketiga. Memperhatikan keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini, agar hasil yang diperoleh lebih dapat dipertanggungjawabkan maka (1) perlu kontrol terhadap variabel laten eksogen dan endogen di luar variabel yang diteliti secara lebih ketat; (2) melaksanakan pengembangan model lokasi yang homogen, agar variabel laten endogen berupa lingkungan (fisik, sosial, dan psikologis) dan subjektivitas dalam bentuk perbedaan individual pemberi perlakuan dapat dikontrol dengan benar dan baik; (3) memperbanyak jumlah sampel agar hasil yang dicapai lebih memiliki kekuatan dalam generalisasinya; dan (4) menggunakan alat-alat pengumpulan data yang lebih baku yang telah distandarisasi atau proses stadarisasi instrumen yang akan digunakan lebih akurat.

5.3 Saran

Berdasarkan temuan-temuan penelitian serta pembahasan hasil penelitian seperti terurai dalam bagian terdahulu maka diajukan saran-saran sebagai berikut:

5.3.1 Disarankan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah SMA Negeri di Kota Salatiga yang memiliki posisi sebagai manajer dan penanggungjawab utama keberhasilan sekolah dapat dijadikan masukan sebagai acuan untuk menentukan strategi manajemen organisasi sekolah sehingga dengan strategi yang dilaksanakan tersebut diharapkan mampu menguatkan komitmen guru terhadap sekolahnya dan melakukan berbagai upaya untuk menjaga atau mempertahankan kondisi psikologis guru yang telah memiliki komitmen yang kuat, karena dengan komitmen yang kuat tersebut sangat strategis dapat dijadikan modal kuat untuk mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah.

5.3.2 Disarankan kepada guru-guru SMA Negeri di Kota Salatiga, agar hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah, sarana prasarana, etos keguruan, kepuasan kerja, pelayanan prima, dan komitmen guru, sehingga dapat menjadi dasar mengembangkan diri dalam melaksanakan tugas dimana mereka bekerja.

5.3.3 Disarankan kepada pengawas sekolah SMA Negeri di Kota Salatiga, agar hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan untuk melakukan suatu strategi pembinaan dalam mengembangkan komitmen dan kemampuan profesional kepala sekolah dan guru, agar kinerja sekolah dan kefektifan sekolah sehingga semakin meningkat tujuan institusional pendidikan di sekolah-sekolah yang menjadi wilayah binaannya secara merata. Disamping itu, juga disarankan agar para pengawas sekolah tingkat SMA Negeri di Kota Salatiga, berupaya secara optimal menjadi mediator dan bekerja sama secara

kompak dan dinamis antara sekolah dan dinas atau instansi terkait dalam membina dan memberdayakan guru-guru agar memiliki komitmen yang kuat untuk mewujudkan tujuan pendidikan sekolah dan pendidikan nasional.

5.3.4 Disarankan kepada Kepala Cabang Dinas Wilayah, agar temuan hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar Pengembangan Program Pengendalian Pendidikan Menengah Atas, dapat dijadikan rujukan untuk melakukan suatu strategi pengendalian dalam mengembangkan komitmen guru dan kemampuan profesional kepala sekolah dan guru, agar kinerja sekolah dan kefektifan sekolah semakin meningkat serta tujuan institusional pendidikan di sekolah-sekolah berada di wilayah V dapat terwujud secara merata.

5.3.5 Disarankan kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah, agar temuan hasil penelitia ini dapat dijadikan masukan sebagi dasar pengambilan kebijakan yang paling tepat dalam melakukan koordinasi dengan Cabang Dinas Wilayah dalam rangka pembinaan terhadap: sekolah, kepala sekolah, guru-guru, sehingga implementasi program-program pendidikan yang berada dibawah naungan binaan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di seluruh Jawa Tengah dapat berjalan padu dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di provinsi Jawa Tengah.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin, Prihatin dan Yanto. 2015. "Pengaruh Variabel Determinan Terhadap Kompetensi Guru Sekolah Menengah Kejuruan". *Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Kepengawasan,* 2 (1), hlm.52-59.

Afrizawati, (2012). Analisis Flypaper Effect Pada Belanja Daerah (BD) Kabupaten/Kota Di Sumatra Selatan. Journal Ekonomi Dan Informasi Akuntansi, Vol.2, No.1

Ainna, Pramono and Subagyo. 2016. "Pengaruh Kualitas Layanan, Citra Sekolah dan Kepuasan Siswa terhadap Loyalitas Siswa di SMK Islam Sudirman 2 Ambarawa". *Educational Mangement,* 5 (2), hlm.155-162. *Educational Management*, 1 (2), hlm.18-26. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/eduman (diunduh pada 28 Januari 2018).

Aldhaheri. 2017 "Cultural intelligence and leadership style in the education sector", *International Journal of Educational Management*, 31 (6), hlm.718-735. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/ IJEM-05-2016-0093 (diunduh 18 Januari 2018).

Allen, N. J. & Meyer, J. P, (2007). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology, No.63, halaman 1-18.

_____. 1997. *Commitmen in the Workplace Theory Research and Application.* California: Sage Publication

Alhosani, Singh, dan Al Nahyan. 2017. "Role of school leadership and climate in student achievement: The mediating role of parental involvement", *International Journal of Educational Managemen*t, 31 (6), hlm.843-851. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0113 (diunduh 18 Januari 2018).

Ali. 2016. "Hotel Website Quality, Preceived Flow, Customer Satisfication and Purchase Intention". *Jornal of Hospitality and Tourism Technology*, 7 (2), hlm.213-228. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2016-0010 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Al-Harthi, dan Al-Mahdy. 2017. "Distributed leadership and school effectiveness in Egypt and Oman: an exploratory study", *International Journal of Educational Management*, 31 (6), hlm.801-813, Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0132 (diunduh 18 Januari 2018).

Allen, N.J., dan Meyer, J.P. 1991. *A Three Component Coceptualization of Organizational Commitment,* Human Resource Management Review, Volume 1, Number1.

_____. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization*. Journal of occupational psychology.

_____. (2007). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology, No.63, halaman 1-18

Alma, Buchari. 2009. *Manajemen Corporate Stategi Pemasaran Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Alonderiene dan Majauskaite. 2016. "Leadership Style and Job Satisfication in Higher education Institution". *International Journal Of Educational Management,* 30 (1), hlm.140-164. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0071 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Amin dan Dewi Syarifah. 2015. "Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru yang tersertifikasi pada sekolah menengah atas negeri 1 surabaya". *Jurnal Psikologi dan Organisasi*, 4 (2), hlm.267-276, ISSN 2301-7090. Diperoleh dari journal.unair.ac.id/JPIO (diunduh pada 4 Januari 2017).

Amix, Bhuain dan Shows . 2016. "Customer-salespeople relationship Influence of salespeople entrepreneurial behaviours". *Marketing Intelligence & Planning,* 34 (5), hlm.586-604. Diperoleh dari http://dx.doi.org/10.11/MIP-09-2015-0170 (diunduh 4 Januari 2017).

Amzat, Ismail Hussien. 2017. "Determining motivators and hygiene factors among excellent teachers in Malaysia: An experience of confirmatory factor analysis". *International Journal of Education Management,* 31 (2), pp.78-97. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2015-0023 (diunduh 4 Januari 2017).

Andrian, Dwi Esti. 2012. "Program Peningkatan Mutu Guru Berbasis Kebutuhan". *Jurnal Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang,* ISSN 0852-1921, 23 (5), hlm.395-402.

Andri, Seno. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Program Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja*

Karyawan (Studi pada PT. Telkom Tbk Wilayah Riau). Disertasi. Malang: Universitas Negeri Malang.

Anari, Nahid Naderi. 2012. "Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment". *Journal of Workplace Learning*, 24 (4), pp.256-269. Diperoleh dari https:// doi.org/10.1108/13665621211223379 (diunduh 7 November 2017).

Annamdevula dan Bellamkonda. 2016. "The effect of Service Quality on Study Loyality : the Mediating Role of the Student Satisfication". *Journal of Modelling in Mangement,* 11 (2), hlm.446-462. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/JM2-04-2014-0031 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Anwar, Idochi. 2015. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Arar. 2018. "Arab women's educational leadership and the implementation of social justice in schools", *Journal of Educational Administration*, 56 (1), hlm.18-32. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/JEA-10-2016-0131 (diunduh pada 18 Februari 2018).

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

_____. 2004. *Dasar-dasar Supervisi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Arista. 2014. "Komitmen Guru Sertifikasi Dalam Melaksanakan Tugas Mengajar Di Sekolah Menengah Atas". *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2 (1), hlm.542 - 831.

Aritonang, Lerbin. 2005. *Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Aryanto, Rudy. 2015. *Structural Equation Modeling (SEM)*. Jakarta: Salemba Empat.

Aslamiah. 2015. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru, Komitmen rganisasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kinerja Guru-Guru Sekolah Dasar di Kota Banjarmasin. Disertasi.* Malang: Universitas Negeri Malang.

Aulia. 2012. "Organizational Commitment, Employee Personality Types, and Work Stress". *Anima, Indonesian Psychological Journal*, 24 (4), hlm.200-205. Diperoleh dari

www.anima.ubaya.ac.id/class/openpdf.php?file=1372653379.pdf (diunduh pada 17 Desember 2017).

Bafadal, Ibrahim. 2014. *Manajemen Perlengkapan Sekolah. Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Bakar, Abu. 2015. *Hubungan Kualitas Pelayanan, Manajemen Sarana Prasarana, Pemberian Kompensasi, Lingkungan dan Kepuasan Kerja dengan Loyalitas Dosen pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Sulawesi Selatan. Disertasi.* Malang: Universitas Negeri Malang.

Barnawi, Arifin. 2017. *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan.* Yogyakarta: Ar-ruzz Media.

Baye, Michael R., dan Jeffrey T. Prince. 2016. *Ekonomi Manajerial dan Strategi Bisnis. Edisi 8 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Bednarska dan Szczyty. 2015. "Variaron in Job Satisfication in Service Industries: Comparative International Analysis". *Foresight*, 17 (6), hlm.599-615. Diperolah dari http://dx.doi.org/10.1108/FS-08-2013-0037 (diunduh 4 Januari 2017).

Bellamkonda, Subrahmanyam Annamdevula Raja Shekhar. 2016. "Effect of student perceived service quality on student satisfaction, loyalty and motivation in Indian universities". *Journal of Modelling in Management*, 11(2), pp.488 -517. Diperoleh dari http://dx.doi.org/10.1108/JM2-01-2014-0010 (diunduh 28 oktober 2016).

Bhattacharjee, Prakash, dan Mohanty. 2015. "Strategic Collaboration Management Between Indian Oil Marketing and Auto Sercive Companies an Empirical Study". *Journal of Strategy and Management*, 8 (4), hlm.415-438. Diperolah dari http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-09-2014-0084 (diunduh 4 Januari 2017).

Brannen, Julia. 2005. *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media.

Burns dan Mooney. 2018. "Transcollegial leadership: a new paradigm for leadership", *International Journal of Educational Management*, 32 (1), hlm.57-70. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0114 (diunduh 4 Januari 2017).

Carliner, dkk. 2015. “The Job of a Performance Consultant a Qualitative Content Analysis of Job Description”. *European Journal of Training and Developenent,* 39 (6), Hlm.453-483. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2015-0006 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Carpenter, Daniel. 2018. "Intellectual and physical shared workspace: Professional learning communities and the collaborative culture". *International Journal of Educational Management,* 32 (1), pp.121-140. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0104 (diunduh pada 14 Februari 2018).

Celep, Cevat. 2000. “Teachers’ Organizational Commitment in Educational”. *Trakya University Ediene, Turkey*. Diperoleh dari http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.503.1466&rep=rep1&type=pdf (diunduh pada 7 November 2017).

Chen. 2017 "The relationships between brand association, trust, commitment, and satisfaction of higher education institutions", International Journal of Educational Management, 31 (7), hlm.973-985, Diperoleh pada https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0212 (diunduh 4 Januari 2018).

Chen, Liu, dan Zhao.2016.”Library Strategic Environment in the public cultural service system in China in Case study of Yunnan Province”. *Library Management,* 37 (4), hlm.195-209. http://dx.doi.org/10.11/LM-02-2016-0013 (diunduh 4 Januari 2017).

Choi dan Lotz. 2016. “Motivatons Leading to Customer Citizenship Behaviour in Service: Scale Development and Validation”. *Journal of Consumer Marketing,* 33 (7), hlm.539-551. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/JCM-01-2016-1683 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Chong, Melody P.M. 2014. "Influence Behaviors and Organizational Commitment: a comparative study". *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (1), pp.54-78. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/ LODJ-03-2012-0035 (diunduh pada 7 November 2017).

Chow, Alice W.K. , 2016. “Teacher learning communities: the landscape of subject leadership”. *International Journal of Educational Management*, 30 (2), pp.287-307. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2014-0105 (diunduh pada 7 November 2017).

Closon, Leys dan Hellemans. 2015. "Perception of Corporate Social Responsibillity, Organizational Commitment and Job Satisfication". *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management,* 13 (1), hlm.31-54. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2014-0565 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Cogaltay, Nazim. 2015. "Organizational Commitment of Teacher: A Meta-Analysis Stusy for the Effect of Gender and Marital Status in Turkey" *Educational Sciences: Theory & Practice* 15(4), pp.911-924, ISSN 1303-0485, ISSN 2148-7561. Diperoleh dari https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1100902.pdf (diunduh pada 27 Desember 2017).

Creswell, John. 2015. *Riset Pendidikan Perencanaan, Pelaksanaan, Dan Evaluasi Riset Kualitatif Dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

_____. 2016. *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Danim, Sudarwan. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Daryanto dan Ismanto Setyobudi. 2002. *Konsumen dan Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Gava Media.

Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Konsep-konsep Dasar Manajemen Masa Kini.* Bandung: PT Refika Aditama.

Darsinah. 2012. "Pengembangan Model Instrumen Penilaian Kinerja Guru TK". *Jurnal Penelitian Pendidikan,* 29 (1), hlm.1-6.

Davis, Keith. 1972. *Human Behavior at Work, 4 th ed*. New York: Mc. Graw Hill Book Company.

Dauda dan Lee. 2016. " Quality of Service and Customer Satisfication: a Conjoint Analysis for the Nigerian Bank Customers". *International Journal of Bank Marketing,* 34 (6), hlm.841-867. Diperoleh dari http://dx.doi.org/10.1108/ijbm-04-2015-0062 (diunduh 4 Januari 2017).

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SMU.

Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Mengelola Sarana Prasarana Pendidikan Tingkat Kabupaten/ Kota.* Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Dharma, Surya. 2013. *Manajemen Kinerja. Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Donaldson, S.I., E.A., &Grant-Vallone, E.J. 2000. *Longitudinal Examination of Mentoring Relationships on Organization Commitment and Citizen Behavior*. Journal of Career Development, 26,233-249.

Edi, Riadi. 2016. *Statistika Penelitian (Analisis Manual dan IBM SPSS)*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Elassy. 2015. "The Concept of Quality Assurance and Quality Enhancement". *Quality Assuance in Education*, 23 (3), hlm.250-261. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2015-0071 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Elbeltagi dan Agag. 2016. "E-retailling Ethics and its Impact on Customer Satisfication and Repurchase Intention A Cultural and Commitment Trust Theory Perspective". *Internet Research*, 26 (1), hlm.288-310. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/IntR-10-2014-0244 (diunduh pada 8 Februari 2018).

El Massah, dan Dalia Fadly. 2017. "Predictors of academic performance for finance students: Women at higher education in the UAE". *International Journal of Educational Management*, 31 (7), pp.854-864. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2015-0171 (diunduh pada 14 Februari 2018).

Espada, Apan, dan Kevin McDougall. 2017. "Vulnerability assessment of urban community and critical infrastructures for integrated flood risk management and climate adaptation strategies". *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8 (4), pp.375-411. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJDRBE-03-2015-0010 (diunduh 7 November 2017).

Evans. 2014. "Closing the Performance Gap: Five Simple Tools Can Help". *Handbook of Business Strategy*, 5 (1), hlm.191-194. Diperoleh dari http://dx.doi.org/10.1108/10775730410493496 (diunduh 4 Januari 2017).

Everard K.B, Geoffrey Morris. Ian Wilson. 2004. *Effective School Management*. Paul Chapman Publishing.

Fabozzi, Frank J. 1999. *Manajemen Investasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Fatmasari, Dewi. 2012. "Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Total Quality Management di SMK Pika Semarang". *Educational Management*, 1 (2), hlm.18-26. Diperoleh dari

http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/eduman (diunduh pada 28 Januari 2018).

Fatoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Fautanu, Idzam. 2012. *Filsafat Ilmu Teori Dan Aplikasi*. Jakarta: Referensi

Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen.* Semarang: BP Undip

Fitriasmi, Sebtina. 2010. "Evaluasi Kesuksesan Aplikasi Knowledge Mangement dalam Organisasi". *Journal Dinamika Manajemen*, 1 (1), hlm.18-26. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm (diunduh pada 28 Januari 2018).

Fontana, Avanti. 2011. *Manajemen Inovasi Dan Penciptaan Nilai Individu. Organisasi. Masyarakat*. Jakarta: Cipta Inovasi Sejahtera

Garza E, Dryasdale, Gurr D, Jacobson S, & Merchant B.. 2014. Leadership for school success lessons from effective principals, *International Journal of Educational Management*, Vol. 28, pp. 798-811.

Geyer, Putz, dan Misra, (2017) "The effect of short-term study abroad experience on American students' leadership skills and career aspirations", *International Journal of Educational Management*, 31 (7), hlm.1042-1053, Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0203 (diunduh pada 14 February 2018).

Ginting, Desmon. 2016. *Etos Kerja Panduan Menjadi Karyawan Cerdas*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Ghoniyah dan Masurip. 2011. " Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Lingkungan dan Komitmen". *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2 (2), hlm.118-129. Diperoleh dari http://journal.unnes,ac,id/nju/index.php/jdm. (diunduh pada 8 Maret 2018).

Ghozali, Imam. 2008. *Konsep Dan Aplikasi Dengan Amos 16.0*. Semarang: Badan Penertbit Universitas Diponegoro.

_____. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

_____. 2016. *Model Persamaan Struktural.* Semarang: BP Universitas Diponegoro

Gonzales, Sasaki dan Zamora. 2016. "Understanding the Impact of Internal Marketing Practices on Both Employees and Managers Organizational

Commitment in Elderly Care Homes". *Journal of Service Theory and Practice,* 26 (1), hlm.28-49. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0216 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Gordon, J.R. 1991. *A Dianostic Approach to Organizational Behavior*. Bonton: Allyn & Bacon.

Gorton, R.A. 1977. *School Administration, Challenge and Opportunity for Leadership.* Dubuque, lowa: Wm C. Browa, Co. Publishing.

Hermino, Agustinus. 2013. *Asesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Hadikusumo. 2012. "Pengaruh Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah, Perbaikan Mutu Sekolah Berkelanjutan, Budaya Sekolah, Pendidikan Sekolah Dasar Yang Islami, Terhadap Kepuasan Pelanggan (Orang Tua Siswa Sdi Al-Azhar 14 Semarang)". Jurnal Penelitian Pendidikan, 29 (3), hlm 17-23.

Halimah, Leli. 2016. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Anak Usia Dini*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik.* Yogyakarta: Gava Media

Hartini, Sri. 2012. "Pengaruh Kualifikasi Akademik, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar se Kecamatan Wiradesa Kabupaten Pekalongan." *Jurnal Manajemen Pendidikan,* 1 (3), hlm.331-344

Hartono, dkk. 2015. "Effectiveness of Participatory Training Model for Development of Cognitive Ability in Scientific Articles Writing as Research Results". *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6 (4), hlm.290-294.

Hasibuan, Sayuti. 2004. *Meraih Keunggulan Indonesia Strategi Alternatif Pembangunan Bangsa.* Kebayoran Baru: Fakultas Ekonomi Universitas Al Azhar Indonesia.

Hanson, Mark. 1995. *Educational Administration and Organizational Behavior*. USA: School Management and Organization.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai.* Jakarta: PT Grasindo.

Haryanta, Dwi. 2012. *Hubungan Kinerja Sumber Daya Manusia, Proses Pendidikan, dan Fasilitas Fisik dengan Kepuasan Mahasiswa dan Citra*

Lembaga pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. Disertasi. Malang: Universitas Negeri Malang.

Hayat, Bahrul dan Suhendra Yusuf. 2010. *Mutu Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hallavo, Kuula dan Putkiranta. 20015. "Strategic Roles of Service Sites: Application of Ferdows's Model". *Benchmarking An International Journal,* 22 (2), hlm.186-200. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2012-00783 (diunduh pada 8 Februari 2018).

He dan Liu. 2018 "Cultural influences on the design and management of transnational higher education programs in China: A case study of three programs", *International Journal of Educational Management*, 32 (2), hlm.269-283. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2017-0044 (diunduh pada 18 February 2018).

Hegner, Beldad dan Langenhorst. 2016. "Here's One for the Next Show the Influence of Four Markeing Tactics on Consumer Relationship in the Performing Arts". *Art and the Market,* 6 (1), hlm. 52-67. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/AAM-12-2013-00725 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Heizer, Jay dan Barry Render. 2005. *Operations Manajement Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Empat.

Hikmat. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Hunger, David dan Wheelen Thomas L.2003. *Manajemen Strategics* Yogyakarta: Andi Offset.

Indubri, Paulus Yulius. 2012. *Manajemen Pendidikan Sekolah dan Kualitas Pendidikan (Studi Pada Kualitas Pendidikan di Provinsi Papua). Disertasi.* Malang: Universitas Negeri Malang.

Idi, Abdullah. 2014. *Sosiologi Pendidikan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Imran, Muhammad Kashif. 2016. "Organizational learning through transformational leadership". *The Learning Organization*, 23 (4), pp.232-248. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053 (diunduh 25 September 2018).

Indounas dan Arvaniti. 2015. "Success Factors of New Health-Care Service".*Journal of Product and Brand Management*, 24 (7), hlm.693-705. Diperoleh dari http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-04-2014-0541 (diunduh 4 Januari 2017).

Irianto, Agus. 2015. *Statistik Konsep Dasar Aplikasi, dan Pengembangannya*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.

Iskandar. 2012. "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri se Kabupaten Kendal". *Educational Management,* 1 (2), hlm.151-155. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0233 (diunduh pada 14 February 2018).

Istijanto. 2005. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
_____. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakrta: PT SUN.

Izogo, Ogba. 2015. "Service Quality, Customer Satisfication and Loyalty in Automobile Repair Service Sector". *International Journal of Quality and Reliability Management,* 32 (3), hlm.250-269. http://dx.doi.org/10.11/JQRM-05-2013-00075 (diunduh 4 Januari 2017).

Jogiyanto. 2014. *Pedoman Survei Kuesioner: Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon Edisi Kedua.* Yogyakarta: BPFE.

Johari, Tan, dan Zati Iwani Tjik Zulkarnain. 2018. "Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers". *International Journal of Educational Management,* 32 (1), pp.107-120. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226 (diunduh pada 14 Februari 2018).

Junaini, Rusdarti, dan Made Sudana. 2016. "Supervisi Akademik Berbasis Pelayanan Prima pada guru SMA di Kabupaten Lombok Timur". *Educational Management*, 1 (2), hlm.54-63. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/eduman (diunduh pada 28 Januari 2018).

Junaini, Rusdarti, dan Made Sudana. 2016. "Supervisi Akademik Berbasis Pelayanan Prima pada guru SMA di Kabupaten Lombok Timur". *Educational Management Universitas Negeri Semarang*, p-ISSN 2252-7001 e-ISSN 2502-454X. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/eduman (diunduh pada 28 Januari 2018).

Kadir. 2015. *Statistika Terapan Konsep, Contoh dan ANalisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Kaihatu, Thomas Stefanus. 2007. "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja,

Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-guru SMU di Kota Surabaya". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahan*, 98 (1), hlm.49-6. Diperoleh dari puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/viewFile/.../16627 (diunduh pada 18 Januari 2018).

Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemiminan. Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Kerlinger, Fred N. 2004. *Asas-asas Penelitian Behavioral, Foudation of Behavioral Reseach.* (Edisi Indonesia*).* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

_____. 2014. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Kim. 2016. "Strategic Predisposition in Communication Management Understanding Organizational Propensity Towards Bridging Strategy". *Journal of Communication Mangement,* 20 (3), hlm. 232-254. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2015-0050 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Kishore N. 2011. *Job Satisfaction of BED*. Teacher Educators. India: Discovery Publising House PVT.LTD.

Kotler, Philip. 2002. *Marketing Managemen Millinium Edition.* New Jersey: Prentice Hall Inc.

_____. 1997. *Marketing Management Analys, Planning, Implementation and Control and Edition.* New Jersey: Prentice Hall Inc.

_____. 1991. *Principles of Marketing Fifth Edition*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.

Kompri. 2014. *Manajemen Sekolah Teori Dan Praktek*. Bandung: Alfabeta Bandung.

Krishnan. 2004. " Impact of Transformational Leadership on Followers Influence Strategies" *Leadership & Organization Development Journal,* 25 (1), hlm.58-72. Diperoleh dari http://dx.doi.org/10.11/WHATT-02-2016-0005 (diunduh pada 7 November 2017).

Kulophas, dkk. 2018. "Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand", *International Journal of Educational Management*, 32 (1), hlm.27-45. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0233 (diunduh pada 14 Februari 2018).

Kuncoro, Mudrajad. 2004. *Metode Kuantitatif.* Yogyakarta: AMP YKPN

Latan, Hengky. 2013. *Structural Equation Modelling Menggunakan Program Lisrel*. Bandung: Alfabeta.

Lastad,dkk. 2016. " On the Receptional Relationship Between Individual Job Insecurity and Job Insecurity Climate". *Career Development International*, 21 (3), hlm.246-261. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-00746 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Leithwood, K. Duke. 1999. ACentury's Quest to Understanding School Leadership. In J. Murphy & L. Seashore (Eds), *Handbook of Research on Educational Administration. 2 nd ed*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lovelock, Christopher H., dan Lauren K. Wright. 2007. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: PT Indeks.

Lubis, Akhyar Yusuf. 2015. *Filsafat Ilmu Klasik hingga Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Luqman, O.O., Bolaji, S. dan Abuubakar, M.J. 2012. Job satisfaction and job commitment: A study of quantity surveyors in Nigerian Public Service. Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 5, halaman 179-192

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta: Perpustakaan Nasional.
_____. 2011. *Organizatiol Behavior an Evidence-Based Appoach*. United State: McGraw-Hill Irwin.

Machali, Imam dan Ara Hidayat. 2016. *The Handboook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Revisi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Makawimbang, Jerry H. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Bandung: PT Refika Aditama.

Mankiw, N. Gregory, Euston Quah dan Peter Wilson. 2014. *Pengantar Ekonomi Makro. Edisi Asia*. Jakarta: Salemba Empat.

Martiyosan, Nara. 2015. "An Examnation of Factors Contributing to Student Satisfication in Armenian Higher Education". *International Journal of*

Educationl Management, 29 (2), hlm.177-191. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2013-0143 (diunduh 21 Oktober 2016).

Maulana, Eko dan Suroso, Ali. 2004. *Kepemimipinan Integratif Berbasis ESQ (The ESQ The Integrative Leadership).* Jakarta: Bars Media Komunikasi.

McCallum, Forret, dan Hans-Georg Wolff. 2014. "Internal and external networking behavior: An investigation of relationships with affective, continuance, and normative commitment". *Career Development International*, 19 (5), pp.595-614. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/CDI-08-2013-0101 (diunduh 7 November 2017).

Menteşe, Üstün, dan Seçil Savgun Doğruöz. 2013. "An Evaluation Of The Effects Of Teacher Employment Under Different Statuses On The Levels Of Teachers' Organizational Commitment: A Case In Amasya" . *Educational Research Association The International Journal of Research in Teacher Education*, 4(1), hlm.41-62, ISSN: 1308-951X. Diperoleh dari http://www.eab.org.tr/public/ijrte/4/1/s mentese.pdf (diunduh 7 November 2017).

Menon, Maria Eliophotou. 2002. "Perceptions of pre-service and in-service teachers regarding the effectiveness of elementary school leadership in Cyprus". *International Journal of Educational Management*, 16 (2), pp.91-97. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/09513540210418412 (diunduh 16 Oktober 2018).

Minium, Edward, Bruce M. King dan Gordon Bear. 1993. *Statistical Reasoning in Psychology and Education*. USA: Lehigh Press.

Moller, J. Eggen, A Fuglestad, O. Langfeldt, G. Presthus, A. Skrovset, S. Stjernstrom, E. Vedoy, G. 2005. "Successful School Leadership: the Norwegian case". *Journal od Educational Administration,* 43, pp.354-594.

Muhmidayeli. 2013. *Filsafat Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama.

Mukarom, Zaenal dan Muhibudin Wijaya. 2015. *Manajemen Pelayanan Publik*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.

Mulyasa. 2004. *Manajemen Bebasis Sekolah.* Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
_____. 2015. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mulyasana, Deddy. 2015. *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Muslimah. 2012. "Manajemen Kurikulum Pendidikan Keterampilan Bagi Anak Berkebutuhan Khusus (Tunarungu) di SLB Ma'arif Muntilan". *Educational Manajemen* 1 (2), hlm.112-117. Diperolah dari http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman (diunduh 4 Januari 2017).

Mustafa, Zainal. 2012. *Panduan Teknik Statistik SEM Dan PLS Dengan SPSS AMOS.* Yogyakarta: Cahya Atma Pusaka.

Mustari, Mohammad. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Nasution. 2003. *Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.

Nazenin dan Dyah.2014. "Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja untuk Mengurangi Turnover Intention". *Jurnal Dinamika Manajemen*, 5 (2), hlm.220-237. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm (diunduh pada 8 Januari 2017)

Nikmah. 2013. "Pengorganiasian Layanan Pendidikan Boarding School Berorientasi Mutu". *Educational Management.* 2 (1), hlm.108-112. Diperolah dari http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman (diunduh 4 Januari 2017)

Noor, Juliansyah. 2015. *Analisis Data Penelitian Ekonomi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia.

Norberg, Katarina. 2017. "Educational leadership and im/migration: preparation, practice and policy the Swedish case", *International Journal of Educational Management*, 31 (5), hlm.633-645. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2016-0162 (diunduh 18 Januari 2018).

Nugroho, Agung. 2005. *Strategi Jitu (Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS).* Yogyakarta: Andi.

Nurgiyanto, Burhan.dkk. 2002. *Statistik Terapan Untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Oladele, Tayle dan Borishade. 2016. "Effective Customer Experience Management in Health-Care Sector of Nigeria A Conceptual Model". *International Journal of Pharmaceutical and Helathcare Marketin,*10 (4), hlm.449-466. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/IJPHM-06-2015-0071 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Oni, Adewoye dan Eweoya. 2016. “E-banking users’ Behavior: E-service Quality, Attitude, and Customer Satisfication”. *International Journal of Bank Marketing,* 34 (3), hlm.347-367. Diperolah dari http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0175 (diunduh 4 Januari 2017).

Oyner, Korelina. 2016. “The Influence of Customer Engangement in Calue co-Creation on Customer Satisfication Searching for New Forms of co-Creation in the Russian hotel Industry*”. Worldwide Hospotality and Tourism Themes,* 8 (3), hlm.327-345. Diperoleh dari http://dx.doi.org/10.11/WHATT-02-2016-0005 (diunduh 4 Januari 2017).

Paulsen, Jan Merok, at al.. 2016. “Exploring the moral and distributive levers for teacher empowerment in the Finnish policy culture”. *International Journal of Educational Management*, 30 (6), pp.756-770. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2015-0015 (diunduh 12 Oktober 2018).

Perillo, Suzanne. 2012. "School performance management practices and school achievement", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (3), pp.272-289. Diperoleh dari http:// dx.doi.org/10.1108/17410401211205641 (diunduh 15 Dsember 2016).

Pramono, Harry. 2012. “Pengaruh Sistem Pembinaan, Sarana Prasarana dan Pendidikan Latihan terhadap Kompetensi Kinerja Guru Pendidikan Jasmani Sekolah Dasar di Kota Semarang”. *Jurnal Penelitan Pendidikan,* 29 (1), hlm.7-16.

Pramono, Suwito. 2014. “Kinerja Guru Sejarah: Studi Kausal pada Guru-Guru Sejarah SMA di kota Semarang”. *Paramita,* 24 (1), hlm.114-125.

Pratikto, Heri. 2009. *Pengaruh Motivasi Spiritual, Budaya Organisasi, Etos Kerja dan Kinerja Profesional Terhadap Perilaku Konsumsi (Studi Pada Guru-Guru Mata Pelajaran Ekonomi dan Akuntansi SMA/MA/SMK di Wilayah Malang Raya dengan Pendekatan Metode Mixed). Disertasi.* Malang: Universitas Negeri Malang.

Prasetyo, Mukhadis dan Sutijono. 2013. Komitmen Guru dalam Mengelola Pembelajaran pada Jurusan Otomotif SMK”. *Teknologi Dan Kejuruan* 36 (2), hlm.173-186.

Priansa, Donni Juni. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

Prihartono. 2012. *Manajemen Pelayanan Prima Dilengkapi Dengan Etika Profesi Untuk Kinerja Kantor*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Purwaningsih, Sugiyo, dan Masrukan. 2016. "Supervisi Klinis Berbasis Komunikasi Efektif (SKBKE) Untuk Meningkatkan Layanan Supervisi Guru SMK". *Educational Management,* 5 (1). Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman (diunduh pada 8 Januari 2017).

Putri, Firzha Tri Aningtyas. 2012. "Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif di SMAN Se-Kabupaten Lumajang" *Jurnal Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang,* ISSN 0852-1921, 23 (5), hlm.418-423.

Rachman, Maman. 2015. *5 Pendekatan Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Mixed, PTK, R & D.* Yogyakarta: Magnum Pustaka Utama.

Rachmat. 2013. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Rahmi, Sri. 2014. *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Ilustrasi Dibidang Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Ratminto, Winarsih. 2016. *Manajemen Pelayanan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Reed, James. 2016. *Ingin Wawancara Kerja?* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Riadi, Edi. 2016. *Statistika Penelitian (Analisis Manual dan IBM SPSS)*. Yogyakarta: Andi.

Riduwan. 2002. *Skala Pengukur dan Variabel Penelitian.* Bandung: CV. Alfa Beta.

_____. 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis.* Bandung: CV. Alfa Beta.

Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. 2012. *Education Management*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, Harif Amali. 2013. "Anteseden Komitmen Organisasional Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Tugas (*Job Performance*) Guru". *Jurnal Siasat Bisnis*, 17 (1), hlm.1-16, ISSN: 0353-7665. Diperoleh dari http://journal.uii.ac.id/JSB/article/view/3604/3195 (diunduh pada 17 Desember 2017).

Robbins, Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi Jilid 1 Edisi 9*. Jakarta: PT Indeks.

_____. 2003. *Perilaku Organisasi Jilid 2 Edisi 9*. Jakarta: PT Indeks.

_____. 2015. *Perilaku Organisasi. Organization Behavior Edisi 16.* Jakarta: Salemba Empat.

_____. 2016. *Manajemen Strategis. Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Edisi 12 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Rowden, Robert W.. 2000. "The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment". *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1), pp.30-35. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/01437730010310712 (diunduh 7 November 2017).

Romani, Ahmad. 2012. " Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Berprestasi Guru SD". *Educational Management*, 1 (2), hlm.108-111. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman (diunduh pada 8 Januari 2018).

Rozi dan Suminar. 2016. " Faktor Determinan Kinerja Guru SMA". *Educational Management*, 5 (2), hlm.137-147. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman (diunduh pada 8 Januari 2018).

Rusmajadi, Jodih. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap KInerja Pegawai dengan Remunerasi dan Komitmen Sebagai Variabel Intervening (Studi di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Bandung Karawang dan Bekasi). Disertasi.* Malang: Universitas Negeri Malang.

Salehzadeh, Reza. 2017. "Which types of leadership styles do followers prefer? A decision tree approach". *International Journal of Educational Management*, 31 (7), pp.865-877. Diperoleh dari https:// doi.org/10.1108/IJEM-04-2016-0079 (diunduh pada 14 Februari 2018).

Sari dan Rustiana. 2013. "Model Bermain Peran dalam Meningkatkan Hasil Belajar pada Kompetensi dasar Menerapkan Prinsip-Prinsip Pelayanan Prima". *Jurnal Pendidikan Ekosnomi Dinamika Pendidikan*, 8 (2), hlm.101-110.

Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Santoso, Eko Jalu. 2012. *Good Ethos. 7 Etos Kerja Terbaik dan Mulia*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Santoso, Singgih. 2007. *Structural Equation Modelling Konsep Dan Aplikasi Dengan Amos*. Jakrya: PT. Gramedia.

Saebani, Beni A. 2015. *Filsafat Ilmu Dan Metode* Penelitian. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Sa'ud, Udi S dan Abin Syamsuddin Makmun. 2005. *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Sarjono, Julianita. 2014. *Structural Equation Modeling.* Jakarta: Salemba Empat

Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
_____2012. *Good Governance "Kepemerintahan Yang Baik" Dan Good Corporate Governance "Tata Kelola Perusahaan Yang Baik" Bagian Ketiga Edisi Revisi*. Bandung: CV Mandar Maju.

Sekhon, Roy, dan Devlin. 2016. "Perception of Fairness and Financial Service: an Analysis of distribution Channels". *International Journal of Banking Marketing,* 34 (2), hlm.171-190. Diperoleh dari http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-10-2014-0140 (diunduh 4 Januari 2017).

Seni Manajemen No. 157. 1994. *Kepemimpinan Positif*. Jakarta: PT. Pustaka Binakan Pressindo.

Sembiring. 1995. *Analisis Regresi*. Bandung: ITB.

Setiaji, Bambang. 2004. *Panduan Riset Dengan Pendekatan Kuantitatif*. Surakarta: UMS

Sholohin, Mahfud dan Ratmono Dwi. 2013. *Analisis SEM-PLS Dengan Warp PLS 3.0*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta

Sinambela, Lijan P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusiai*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Sistem Pendidikan Nasional. 2003.*UU RI No. 20*. Jakarta: Kaldera.

Siagian, Sondang P. 2003. Teori *dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
_____.2012. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakrta: Rineka Cipta.
_____. 2012. *Manajemen Strategik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
_____.2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia.*Jakarta: Bumi Aksara

Singh dan Crisafuli. 2016. "Managing Online Service recovery: Procedures, Justice, and Customer Satisfication". *Journal of Service Theory and Practice,* 26 (6), hlm.764-787. Diperolah dari http://dx.doi.org/10.1108/JSTP-01-2015-0013 (diunduh 4 Januari 2017).

Sinamo, Jansen. 2005. *Delapan Etos Kerja Profesional: Navigator Anda Menuju Sukses*. Bogor: Grafika Mardi Yuana.

Sinamo, Jansen. 2016. *8 Etos Keguruan*. Jakarta: Esensi Erlangga.

Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Siswoyo, Eko Rasdi. 2013. Kepemimpian yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 14, hal 76-82.

Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Unnes Press.

Slamet, Achmad. 2017. *Statistik Inferensial*. Yogyakarta: Andi.

Soetjipto, Budi W. dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Amara Books.

Soegito. 2008. *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan*. Semarang: Widya Karya.

_____. 2010. *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*. Semarang: UNNES Press.

_____. 2011. *Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi*. Semarang: UNNES Press.

_____. 2015. *Manajemen Strategik*. Semarang: Upgris Press.

Soetopo. Hendyat. 2016. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Steers, R.M and Porter, R.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. Edisi ke-3 New York: Mc Graw Hill Book Company.

Stukalina. 2016. "Modelling Student Satisfication and Motivation in the Integrated Educational Environment An Empirical Study". *International Journal of Educational Management*, 30 (6), hlm.1072-1087. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2015-0008 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Sudarman, Ketut. 2012. "Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan)". Jurnal Dinamika Manajemen, 3 (1), hlm.76-83. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm (diunduh pada 18 Februari 2018).

Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Potensi SDM.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Suhendar, Soedjarwo dan Basuki.2017."Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kyai, Budaya Pesantren, Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan

Pesantren Di Provinsi Banten". *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 34 (2), Hlm.161-171.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.
_____. 2005. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
_____. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV Alfabeta.
_____. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.
_____. 2015. *Metode Penelitian Tindakan Komprehensif*. Bandung: CV Alfabeta.
_____. 2015. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung: CV Alfabeta.

Sukaesih dan Alimah, 2012. "Penerapan Praktek Pembelajaran Bermakna Berbasis Better Teaching Learning (Btl) Pada Mata Kuliah Microteaching Untuk Mengembangkan Kompetensi Profesional Calon Guru". *Jurnal Penelitian Pendidikan,* 29 (2), hlm.165-172.

Sukendar, Nur. 2013. "Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara". *Jurnal Manajemen Pendidikan,* 2 (1), hlm.67-84.

Sukirno, Sadono. 2015. *Mikroekonomi Teori Pengantar Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sukmadinanta, Nana S. 2005. *Pengembangan Kurikulum Teori Dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Sumarsono., Raden Bambang. 2012. "Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kualitas Layanan Laboratorium". *Jurnal Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang,* ISSN 0852-1921, 23 (5), hlm.411-417.

Suparmi, N. A. 2008."Kontribusi Kompensasi Kesejahteraan, dan Disiplin Terhadap Kualitas layanan Guru Dalam Proses Pembelajaran pada SMK Neneri di kota Denpasar" *Laporan Penelitian*. Singaraja: Undiksha Singaraja.

Suparno dan Sudarwan. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Supranto .2000. *Metode Ramalan Kuantitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
_____.2001 . *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan (Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar)*. Jakarta: Rineka Cipta.

Suriyankietkaew. 2016. " Effect of Suistainable Leadership on Customer Satisfication: Evidence from Thailand". *Asia-Pasific Jornal of Business Administration,* 8 (3), hlm.245-259. Diperolah dari

https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2015-0071 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Suryobroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Suta, I Putu Gede A. 2005. *Kinerja Pasar Perusahaan Publik di Indonesia*. Jakarta: Yayasan Sad Satria Bhakti.

Suwarno, Bambang. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.

Suwiyadi. 2012. "Model Kinerja Guru Matematika SMK Kota Semarang". *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 29 (1), hlm.66-72.

Suyatno, Rusdarti, dan I Made Sudana. 2017. "Implementasi *Balanced* Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah". *Educational Management*, 6 (1), hlm.53-62. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/eduman (diunduh pada 28 Januari 2018)

Suyitno, Hardi. 2014. *Pengenalan Filsafat Matematika*. Semarang: UNNES.

Syah, Muhibbin. 2004. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru Edisi Revisi.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Szeto. 2018. "How do principals practise leadership for social justice in diverse school settings? A Hong Kong case study", *Journal of Educational Administration*, 56 (1), hlm.50-68, Diperolah dari https://doi.org/10.1108/JEA-08-2016-0087(diunduh pada 18 Februari 2018).

Tanley, Dawn L. 1993. *Satistical Reasoning in Psychology and Education.* America: Elisabeth Austin.

Tasman, Aulia dan Havidz. 2014. *Ekonomi Manajerial dengan Pendekatan Matematis Edisi Revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Tetuko, Budi. 2012. "Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Sma Swasta Di Kabupaten Grobogan". Educational Management, 1 (2), hlm.129-134. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman (diunduh pada 8 Januari 2018).

Tickle, Mann dan Adebanjo. 2016. " Deploying Business Exellence-Success Factors for High Performance". *International Journal of Quality & Reliabillity Management,* 33 (2), hlm.197-230. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/JQRM-10-2013-0160 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Tjiptono, Fandy. 2003. *Total Quality Management*.Yogyakarta: Andi.
_____. 2015. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
_____. 2012. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
_____.2015. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: VC. Andi Offset.

Tjiptono, Fandy dan Candra Gregorius. 2016. *Service Quality dan Satisfaction Edisi 4*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Tilaar. 2004. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
_____2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.

Thoha, Mifta. 2004. *Perilaku Organisasi.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
_____.2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.

Torang, Syamsir. 2014. *Filsasfat Ilmu.* Bandung: Alfabeta.

Tucker dan Thorne.2013. " Performance on the Righ Hand Side Organizational performance as an Antecedent to Management Control". *Qualitative Research in Accounting & Management,* 10 (3), hlm.316-346. Diperoleh dari http://dx.doi.org/10.1108/QRAM-10-2012-0043 (diunduh 4 Januari 2017).

Uha, Ismail Nawawi. 2014. Manajemen Perubahan Teori Dan Aplikasi Pada Organisasi Publik Dan Bisnis. Bogor: Ghalia Indonesia.

Uno, Hamzah B. 2010. *Orientasi Baru Dalam Psikologi Pembelajaran*. Jakrta: PT Bumi Aksara.

Umar, Husien. 2003. *Metode Reset Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
_____.2003. *Metode Reset Perilaku Organisasi.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
_____. 2010. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Umami dan Roesminingsih. 2014. "Pengaruh Kompetensi Pedagogik Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa Dalam Ujian

Nasional (UN) Di SMA Negeri Se Kota Mojokerto". *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan,* 3(3), hlm.81-88.

Umiarso, Arbangi, dan Dakir. 2016. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: Kencana.

Usa, La Ode. 2008. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau. Disertasi.* Malang: Universitas Negeri Malang.

Usman, Lantana Martha. 2018. "Terrorism and female teacher leadership in girls' secondary school". *International Journal of Educational Management*, 32 (4), pp.669-688. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2017-0084 (diunduh pada 16 Oktober 2018)

Valentino, Julian. 2016. "Pengaruh Pelayanan Prima (Service Excellence) terhadap Kepuasan Pelanggan di Prima Swalayan Cabang Nganjuk". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*, 1 (2). Diperoleh dari http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/423 (diunduh pada 17 Desember 2017)

Vianden dan Yakaboski, (2017) "Critical incidents of student satisfaction at German universities", *International Journal of Educational Management*, 31 (7), pp.944-957. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2015-0071 (diunduh pada 8 Februari 2018)

Vouri, Johanna. 2015. "Excellent prospects for beautiful minds: marketing international education". *International Journal of Educational Management*, 29 (5), pp.582-595. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2013-0156 (diunduh 15 Oktober 2018).

Wang, L. Gurr, D. Drysdale, L. 2016. "Successful School Leadership: case studies offour Singapore primary school". *Journal of Educational Administration* 54, pp.270-287.

Watson, dkk. 2017. "Branded restaurants employees' personal motivation, flow and commitment: the role of age, gender and length of service", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (1), hlm. 23-45. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0075(diunduh pada 9 March 2018).

Wibawa, Samudra. 2015. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Widodo, Joko. 2012. " Studi Deskriptif Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Lembaga Program Studi Dan Pasca Sarjana UNNES". Jurnal Dinamika Manajemen, 3 (2), hlm.141-147. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm (diunduh pada 8 Janurai 2018).

Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Widoyoko, Eko Putro. 2015. Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Widodo, Setyo. 2014. " Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Sekolah (Studai Kasus pada Sekilah Regrouping di SDN Petompon 02)". *Educational Management*, 3 (2), hlm. 60-79. Diperoleh dari http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/em (diunduh pada 8 Janurai 2018).

Wijayanti, Dewie Tri. 2007. *Kekuasaan, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Manajemen Strategik Pada Organisasi Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Disertasi.* Malang: Universitas Negeri Malang

Winarsih dan Ratmino. 2016. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Winarsunu, Tulus. 2015. *Statistik Dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan.* Malang: Malang (UMM).

Winarta, K, L. 2006. "Kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Unggulan di Kota Denpasar" *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pengajaran*. Singaraja: PPs IKIP Negeri Singaraja.

Wing Ng, Shun. 2011. "Managing teacher balkanization in times of implementing change". *International Journal of Educational Management*, 25 (7), pp.654-670. Diperoleh dari https://doi.org/10.1108/09513541111172072 (diunduh 16 Oktober 2018).

Xu, dkk. 2016. " Who is Talking? Who is Listening? Service Recovery Trough Online Customer-to-Customer Interaction". *Marketing Intelligence & Planning*, 34 (3), hlm.421-443. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/MIP-03-2015-00753 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Yi, Cheung dan To. 2016. "A Customer Dominant Logic on Service Recovery and Customers Satisfication". *Management Decision*, 54 (10), hlm.2524-2543. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0165 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Yuen dan Thai. 2015. " Service Quality and Customer Satisfication in Liner Shipping". *International Journal of Quality and Service Science*, 7 (2), hlm.170-183. Diperolah dari https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-00724 (diunduh pada 8 Februari 2018).

Yukl, Gary. 2015. *Edisi Ketujuh : Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : PT Indeks.

Yusmiati. 2018. "Pengaruh Persepsi Siswa Tentang Kompetensi Profesional Guru PKn terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas VII SMP Negeri 4 Batang Angkola". *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 2 (1), hlm.13-23.

Yusutria.2015. "Profesionalisme Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia". *Jurnal Curricula,* 2 (1), hlm.38-46. Diperoleh dari http://dx.doi.org/10.22216/jcc.2017.v2i1.1472 (diunduh 8 Januari 2017)

Zainal, Haryadi, dan Natsir. 2014. *The Economics of Education. Mengelola Pendidikan secara Profesional untuk Meraih Mutu dengan Pendekatan Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Berliyanti, D. O. & Imelda, M. (2008). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Jasa Layanan Call Center. Media Riset Bisnis & Manajemen, Vol. 8, No. 3, halaman 225-244

Boles, J. Madupalli R, Rutherford, B dan Wood J.a (2007). The relationship of facet of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol 22, No. 5 pp. 311-321

Hella, M. A (2011) Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Karyawan PT PLN (Persero) Bali. Thesis. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana

Hsiao, J.M dan Chen. Y.C (2012). Antecedent and consequences of job satisfaction: A case of automobile component manufacture in taiwan. Journal of Organizational Innovation, Vol 5, No 2. Pp 164-178

Kasmir. (2005). Etika Customer Service. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Kotler, P. (2009). Manajemen Pemasaran. Jakarta: Erlangga

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Prinsip-prinsip Pemasaran Jilid 1 (Edisi 12). Jakarta: Erlangga

Kuncoro, M. (2009). Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi. Jakarta: Erlangga

Kuncoro, S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kualitas Pelayanan Karyawan Administrasi di Surabaya. Widya Mandala Catholic University, Surabaya, Indonesia

Kuuruzum, A., Cetin, E.I. & Irmak, S. (2009). Path Analysis of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction In Turkish Hospitality Industry. Journal of Tourism Review, Vol. 64, No. 1, halaman 4-16

Luthans, F. (2006). Organization Behavior (Eigth Edition). New York: The McGraw-Hall Co,INC

Malhotra, N. dan Mukherjee, A. (2004) The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in bankin call centres. Journal of Service Marketing, Vol. 18, No. 3, pp. 162-174.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2006). Human Resource Management (alih bahasa). Jakarta: Salemba Empat.