

## HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI GURU HONORER

PRIARTI MEGAWANTI

mega\_44top@yahoo.com

Program Studi Pendidikan Matematika, Fakultas Teknik, Matematika & IPA  
Universitas Indraprasta PGRI

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi; (2) hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi; (3) hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Negeri (SDN) yang terdapat pada Kecamatan Kramatjati, Jakarta Timur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menajaki hubungan antara dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis serta untuk menelaah fenomena sosial yang terjadi di lapangan. Hasil penelitian ini menjawab hipotesis: (1) terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi; (2) terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi; (3) terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa jika semua variabel ditingkatkan kinerjanya tersebut dilakukan, maka SDN akan memiliki guru honorer yang berdedikasi tinggi.

Kata kunci: budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja

**Abstract.** The purpose of this research are to know: (1) about correlation between culture organization and commitment organization; (2) about correlation between job satisfaction and commitment organization; (3) about correlation between culture organization and job satisfaction with commitment organization. This research had done in several state elementary schools that placed on Kramatjati, East Jakarta. The method of this research is quantitative description approach. The purpose of using this method was to analyze the correlation between two or more variable through hypothesis test and also to identificate social phenomena that happened in real situation. The result of the research answering the hypothesis which are: (1) there's a positive correlation between culture organization and commitment organization; (2) there's a positive correlation between culture organization and commitment organization; (3) there's significance correlation between culture organization and job satisfaction. Nevertheless, if school start to improve all of them, state elementary school will have honorary teacher with high dedication.

Keywords: culture organization, commitment organization, and job satisfaction

### PENDAHULUAN

Guru, menurut Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005, adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Selain itu, guru pada aras pendidikan sekolah negeri, dapat dikategorikan menjadi beberapa macam, yaitu guru tetap dan guru honorer. Peraturan Pemerintah RI No. 48 Tahun 2005 mengkategorikan guru dan pegawai honorer yaitu yang terdiri atas guru bantu, guru

honorar, guru wiyata bhakti, pegawai honorar, pegawai kontrak, pegawai tidak tetap, dan lain-lain yang sejenis dengan itu.

Guru tetap pada sekolah negeri termasuk sebagai jajaran Pegawai Negeri Sipil (PNS). Guru PNS ini digaji oleh Pemerintah Daerah setiap bulannya, ditambah dengan dana Kesejahteraan Rakyat (Kesra) dan Tunjangan Pendapatan Profesi (TPP), belum lagi insentif bagi guru yang sudah mendapat sertifikasi. Jumlah keseluruhan yang didapat guru yang telah mendapatkan Nomor Induk Pegawai (NIP) ini dapat mencapai Rp. 3.500.000,- bahkan lebih setiap bulannya. Jumlah angka yang teramat besar jika dibandingkan dengan pendapatan guru honorar yang di bawah Upah Minimum Provinsi (UMP).

Pada Peraturan Pemerintah No. 48 tahun 2005, dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan tenaga honorar adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dalam hal ini, yang hendak diteliti secara mendalam adalah tenaga honorar yang bekerja sebagai guru. Guru honorar adalah guru yang diangkat oleh kepala sekolah untuk mengajar di sekolah dengan honor yang didapatkan dari dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah).

Dengan uang honor yang tidak sebanyak guru PNS, guru honorar tetap dituntut untuk profesional dalam mengajar. Mereka tetap dibebankan pekerjaan yang sama seperti guru PNS lainnya. Budaya organisasi dapat membuat guru honorar tersebut bekerja dengan baik. Ketika mereka telah merasa nyaman bekerja dalam lingkup budaya organisasi tempat mereka mengajar, maka akan terbentuk komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi berarti memiliki ikatan yang kuat terhadap sekolah. Tidak hanya sekedar sebagai tempat mencari nafkah, tetapi juga sebagai tempat bagi mereka menerapkan semua ilmu yang telah didapatkan di bangku sekolah dan kuliah dulu. Tempat mereka berbagi ilmu pengetahuan kepada anak didik demi kemajuan bangsa. Sekolah adalah wadah organisasi tempat bertemunya pendidik dan anak didik.

Selain budaya organisasi, kepuasan kerja guru juga menjadi hal penting yang dapat membantu meningkatkan komitmen seorang guru untuk tetap bertahan di tengah himpitan biaya hidup, tuntutan untuk tetap profesional dalam mengajar, dan kesiapan menyelesaikan tugas-tugas administrasi yang berkaitan dengan kurikulum. Seorang guru yang mendapatkan kepuasan kerja di tempatnya mengajar, akan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap profesi dan jalan hidup yang dipilihnya, yaitu menjadi seorang pendidik.

Peran kepala sekolah, sebagai manajer yang mengatur seluruh kegiatan di sekolah, selayaknya mampu menciptakan budaya organisasi yang kondusif sehingga mampu meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja guru. Dengan demikian, seorang guru mampu mengeliminir keinginannya selain keinginan tulus untuk berbagi ilmu pengetahuan kepada anak didik. Jika kepala sekolah tak mampu menciptakan budaya organisasi yang positif, maka guru-guru yang datang ke sekolah kehilangan tujuan untuk membantu siswa-siswinya menimba ilmu. Kepala sekolah, dengan budaya organisasi, patut untuk mengingatkan kembali apa yang menjadi komitmen dan prioritas utama seorang guru, yaitu turut serta dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Guru honorar yang bertahan mengajar selama bertahun-tahun, dengan honor yang kurang mencukupi kebutuhan hidup, perlu untuk diperhatikan kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja dari seorang guru honorar tidak melulu berupa uang, namun juga perasaan diterima oleh pimpinan dan rekan kerja. Kepuasan kerja yang didapatkan guru honorar juga bisa berupa rasa puas terhadap keberhasilannya dalam membimbing siswa.

Hal tersebut menjadi penting karena kepuasan kerja juga turut andil dalam menumbuhkan komitmen guru honorer yang besar terhadap sekolah tempat ia bekerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep Komitmen Organisasi

Menurut Ivancevich dkk. (1996) komitmen adalah: “.. *a sense of identification, loyalty, and involvement expressed by an employee toward the organization or unit of the organization.*” Atau bila diterjemahkan, komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit.

Komitmen terhadap organisasi, menurut Ivancevich dkk. melibatkan tiga sikap: (1). Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2). Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3). Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Tidak adanya komitmen bisa mengurangi efektivitas organisasi. Hal tersebut dikarenakan mengaburnya orientasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, anggota organisasi yang komit akan memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi. Karyawan berpikir mengenai tujuannya secara individu dan tujuan organisasi dalam pengertian pribadi. Karyawan memiliki rasa kepemilikan yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Organisasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan memberikan peluang prestasi dan mengakui adanya prestasi bila mempunyai dampak nyata bagi komitmen.

Luthans (1995) dalam bukunya menjelaskan bahwa terdapat banyak definisi yang menjelaskan dan mengukur komitmen. Namun, Luthans memberikan definisi komitmen sebagai sikap, yaitu:

*“As an attitude, organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain a member of a particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization. in other words, this is an attitude about employees’ loyalty to their organization and is an ongoing process through which organizational participants express their concern for the organization and its continued success and well-being.”*

Jika diterjemahkan, komitmen organisasi biasanya sering didefinisikan sebagai berikut: 1) keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota dari organisasi tertentu; 2) keinginan mendesak untuk meningkatkan upaya ke level yang lebih tinggi untuk kepentingan organisasi; dan 3) kepercayaan akan sesuatu, penerimaan, nilai-nilai dan tujuan-tujuan dari organisasi.

Dengan kata lain, komitmen merupakan sikap tentang kesetiaan karyawan terhadap organisasinya dan proses yang terus menerus melalui kepedulian berpartisipasi dalam kegiatan organisasi yang diadakan organisasi dan itu berlanjut kepada keberhasilan dan kesejahteraan organisasi.

DePorter (1997) dalam bukunya *Quantum Bussines* memaparkan bahwa komitmen berarti melakukan “Apapun Taruhannya” untuk membuat visi menjadi kenyataan. Hal ini berarti terjun total ke dalam suatu pekerjaan dan tidak mungkin lagi mundur. Mereka yang teguh pendiriannya benar-benar terliputi dengan pekerjaan mereka dan itu menjadi hasrat dan alasan mereka ada. Orang-orang yang memiliki komitmen secara intrinsik termotivasi, digerakkan oleh mimpi mereka, didorong oleh keinginan mereka. Komitmen juga bisa terikat dengan suatu prinsip atau kepuasan dalam kebahagiaan orang lain.

Selain pengertian-pengertian komitmen di atas, Glinow dan McShane (2008) juga memberikan pengertian, yaitu: “.. *is the strongest form of influence, whereby people identify with the influencer’s request and are highly motivated to implement it even when*

*extrinsic sources of motivation are no longer present.*” Bahwa komitmen adalah bentuk terkuat dari pengaruh, dimana ditandai dengan tingginya motivasi seseorang untuk melaksanakan keinginan dari si pemberi pengaruh bahkan di saat sumber motivasi dari luar tidak ada.

Pengertian dari Glinow dan McShane tersebut memperkuat bahwa ada hal-hal yang melatarbelakangi komitmen seseorang, salah satunya adalah perasaan emosional yang terikat dengan suatu organisasi. Oleh Meyer dan Allen dalam Luthans (1995) komitmen dibedakan menjadi tiga dimensi.

Tiga dimensi dari komitmen, yaitu:

1. *Affective commitment* (Komitmen Afektif), terbentuk ketika karyawan terlibat secara emosional dan ingin menjadi bagian dari organisasi;
2. *Continuance commitment* (Komitmen Kontinuans), terbentuk ketika karyawan tetap bertahan dalam suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak dapat menemukan pekerjaan lain yang lebih baik;
3. *Normative commitment* (Komitmen Normatif), terbentuk ketika karyawan merasa perlu untuk bertahan di perusahaan sebagai suatu upaya menaati peraturan yang harus dilaksanakan.

Dari penjabaran beberapa konsep komitmen organisasi di atas, maka dapat disintesis bahwa komitmen organisasi adalah suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit.

### **Konsep Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut Ivancevich dkk. (2006) adalah: *“What the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations.”* Dengan kata lain, budaya organisasi menurut Ivancevich dkk. adalah segala sesuatu yang karyawan atau anggota organisasi persepsikan dan bagaimana persepsi tersebut membentuk pola kepercayaan, nilai-nilai, dan pengharapan.

Budaya organisasi menurut Colquitt dkk. (2009) yaitu: *“..as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees.”* Sebagai pengetahuan yang diterima secara bersama-sama (umum) dengan memperhatikan peraturan-peraturan, norma-norma, dan nilai-nilai organisasi yang kemudian membentuk sikap dan perilaku karyawan”.

Davis dan Newstrom (1989) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekumpulan asumsi, kepercayaan, nilai, dan norma-norma yang dianut oleh para anggota organisasi. Dan budaya tersebut mempengaruhi gerak kerja para karyawan yang terlibat di dalamnya. Kerja karyawan tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan komitmen untuk mempertemukan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Budaya organisasi menurut Robbins (1996) adalah: *“A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.”* Suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang membedakan dari organisasi lain. Budaya organisasi lebih mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Makna bersama ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh setiap anggota dalam organisasi tersebut.

Terdapat tujuh karakteristik primer yang menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi menurut Robbins, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian kepada suatu pekerjaan yang dilakukan secara mendetail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana pemimpin memfokuskan karyawan pada hasil ingin dicapai dan tidak hanya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi pada karyawan. Sejauh mana keputusan pemimpin memperhitungkan efek dari suatu hasil pada karyawan yang bekerja di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada kerja tim, bukan hanya individu-individu.
6. Keagresifitasan. Sejauh mana karyawan agresif dan kompetitif dan bukan hanya santai menunggu perintah pimpinan.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan untuk mempertahankan *status quo* sebagai salah satu penghalang perubahan dan kemajuan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi.

### **Konsep Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Colquitt dkk. (2009) adalah: *“..as a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences. It represents how you feel about your job and what you think about your job.”*

Sebagai suatu pernyataan dari perasaan menyenangkan yang berasal dari bentuk penghargaan terhadap satu pekerjaan atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja menurut Colquitt dkk adalah sesuatu hal yang mewakili bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan apa yang mereka pikirkan tentang pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja dapat berdasarkan karena persepsinya terhadap pekerjaannya, karena faktor lingkungan kerja, gaya pengawas, atau supervisor dalam mengawasi karyawan, kebijakan dan prosedur yang berlaku, pertemanan dalam tim kerja, kondisi pekerjaan, dan keuntungan-keuntungan yang didapatkan secara *implicit* dalam pekerjaan.

Colquitt (2009) dengan teori *value-percept* menyatakan bahwa ada nilai-nilai yang harus terpenuhi dalam diri pegawai untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Teori tersebut juga mengatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat meningkat tergantung dari faktor-faktor spesifik dalam pekerjaan. Pekerjaan sendiri bukanlah satu hal saja, melainkan gabungan dari beragam tugas, hubungan kerja, dan imbalan. Colquitt menyebutkan setidaknya ada lima faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan akan pemberian insentif

Sumber kepuasan kerja bisa beragam, tapi sebaiknya sejumlah pembayaran yang diterima karyawan harus adil dalam pembagiannya. Jika seorang pemimpin berhasrat untuk meningkatkan potensi karyawannya agar tercipta kepuasan, ada banyak cara yang dapat ditempuh. Sebagai contoh, pemberian insentif atau bonus kepada karyawan, khususnya jika berkaitan erat dengan karyawan secara individual. Karyawan yang mementingkan insentif atau gaji umumnya karyawan yang telah lama bekerja. Mereka mengharapkan level kepuasan yang lebih realistis bagi kehidupan mereka setelah mereka mengabdikan lama. Namun, jika organisasi atau perusahaan menginginkan karyawan yang memiliki kepuasan tinggi secara cepat, maka pemberian insentif yang besar adalah salah satu solusi terbaik.

2. Kepuasan akan adanya promosi (kenaikan jabatan)  
Ketersediaan peluang dalam peningkatan karier. Hal itu dikarenakan peningkatan jabatan akan menuntut tanggung jawab kerja yang lebih besar dan penambahan jam kerja. Namun, karyawan tetap mengharapkan adanya promosi jabatan karena mereka mengharapkan peningkatan status dalam pekerjaan mereka atau gaji yang lebih besar.
3. Kepuasan akan pengawasan dari atasan  
Kemampuan pimpinan atau atasan untuk menunjukkan ketertarikan dan kepeduliannya terhadap pekerjaan karyawan umumnya membuat karyawan semakin giat. Karyawan pada dasarnya menyukai pemberian *feedback* terhadap hasil tugas mereka. Informasi yang cukup mengenai baik atau buruknya pekerjaan mereka dapat membuat mereka bekerja lebih giat lagi. Oleh karena itu, karyawan terkadang merasa nyaman dengan pimpinan yang perhatian dan peduli terhadap karyawannya, serta memberikan peluang bagi karyawan untuk turut serta dalam pengambilan keputusan. Karyawan akan merasa terapresiasi dengan pengawasan pemimpin yang baik.
4. Kepuasan terhadap rekan kerja  
Keluasan untuk bekerja dengan rekan kerja yang ramah, bersaing secara sehat, dan saling mendukung. Rekan kerja yang pandai, bertanggungjawab, mau bekerja sama, menyenangkan, dan bersedia membantu akan memperingan beban kerja, justru meningkatkan semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Rekan kerja yang baik akan membuat karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding rekan kerja yang tidak mau bekerja sama, pemalas, dan dan tidak menyenangkan.
5. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.  
Keluasan dalam pekerjaan dimana tugas dianggap sebagai sesuatu yang menarik, berpeluang sebagai sarana pembelajaran, dan untuk belajar bertanggung jawab. Tidak seperti pemberian insentif atau bonus, karyawan tidak menginginkan promosi secara sering. Karyawan juga akan merasa puas ketika mereka dapat menyelesaikan tugas yang sulit. Kebanyakan karyawan juga tidak menyukai ambiguitas, jadi peraturan dan pengharapan yang jelas dari pimpinan dengan pemberian tugas yang spesifik dapat membantu mereka dapat menyelesaikan tugas tersebut.

Kepuasan kerja menurut Gibson dkk. (2006) adalah: *“The attitude that workers have about their jobs. It results from their perception of the jobs.”* Sikap yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Hal itu sebagai hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh besar terhadap perilaku individu dalam pekerjaannya. Karyawan yang menyukai pekerjaannya akan menjadi karyawan yang produktif. Karyawan seperti ini akan tetap disiplin tanpa perlu diawasi oleh atasannya. Ia juga akan tetap rajin bekerja walaupun gaji yang ia dapatkan tak sesuai. Karyawan seperti ini memiliki komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawab kerja yang diembankan kepadanya.

Karyawan yang bekerja dalam suasana menyenangkan akan tumbuh rasa senang di hatinya terhadap pekerjaan. Ketika tumbuh rasa senang maka akan terpancar emosi positif dalam dirinya secara alami dan terus-menerus.

Kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap reputasi suatu organisasi di mata masyarakat. Orang lebih banyak menghabiskan waktu mereka di suatu organisasi dan kebanyakan mereka mengharapkan organisasi tempat mereka beraktivitas memberikan suasana kerja yang aman dan menyenangkan. Suasana kerja berkaitan erat dengan budaya organisasi.

Kepuasan kerja menurut Davis dan Newstrom (1989) adalah perilaku karyawan yang dipengaruhi oleh perasaan nyaman dan tidak nyaman terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja umumnya merujuk pada perilaku dari seseorang karyawan. Namun, kepuasan kerja bisa juga merujuk pada perilaku sekelompok karyawan dalam satu organisasi. Sebuah organisasi yang sukses dapat dilihat dari kepuasan kerja para karyawannya. Jika organisasinya berupa institusi pendidikan seperti sekolah, maka kepuasan kerja kepala sekolah, para guru dan karyawan sekolah lainnya sangat berpengaruh terhadap budaya sekolah tersebut. Kepuasan kerja dapat dilihat sebagai keseluruhan perilaku atau hal itu dapat dilihat dari penerapan satu orang karyawan saja.

Kepuasan kerja termasuk ke dalam kepuasan hidup. Lingkungan dan budaya organisasi baik langsung maupun tak langsung mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Selain itu, bekerja merupakan hal terpenting dalam hidup seseorang, maka kepuasan kerja turut serta mempengaruhi kehidupan seseorang. Untuk hal ini, Davis dan Newstrom menyebutnya *spillover effect*. *Spillover effect* dapat terjadi antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup. Pimpinan yang baik ada kalanya perlu untuk memperhatikan kehidupan pribadi karyawannya. Hal itu untuk mengetahui penyebab ketidakpuasan kerja karyawannya. Pimpinan bukan bermaksud untuk terlibat dalam kehidupan pribadi si karyawan, namun bertujuan untuk menumbuhkan rasa empati terhadap masalah yang sedang dihadapi karyawan, apalagi jika itu berkaitan dengan pekerjaan.

Kinerja yang baik biasanya ikut mendorong peningkatan *reward* atau imbalan. Imbalan tersebut bisa secara ekonomi, seperti pemberian bonus, atau bisa juga meningkatnya hubungan sosial antara pimpinan dengan karyawan dan hubungan sosial intern karyawan. Secara psikologis, karyawan akan semakin semangat bekerja dengan suasana bekerja yang nyaman.

Jika imbalan yang diberikan tersebut dirasa adil dan sesuai, maka kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, jika imbalan yang diberikan tidak adil dan sesuai, maka akan menyebabkan ketidakpuasan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap semakin berkurang atau meningkatnya komitmen karyawan. Komitmen karyawan kemudian mempengaruhi usaha yang dia keluarkan. Jika komitmennya besar maka usaha yang dia keluarkan besar pula. Sebaliknya, jika komitmen karyawan kecil, maka karyawan akan mengeluarkan usaha yang tidak optimal dalam menunjukkan kinerjanya.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik korelasional dengan cara mengumpulkan data melalui instrumen. Penentuan sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling* atau sampel acak sederhana. Tiap-tiap responden yang masuk ke dalam populasi sasaran memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden. Alasan menggunakan metode tersebut adalah karena sifat populasi yang homogen dan tidak terlalu tersebar secara geografis. Homogen di sini dilihat dari tingkat pendidikan yang rata-rata adalah sarjana kependidikan strata 1 (S1).

Populasi *frame* untuk guru honorer yang mengajar di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Kecamatan Kramatjati adalah sebanyak 155 orang. Sedangkan populasi sasarannya adalah 50 guru honorer. Walaupun pada penyebaran kuesioner, guru honorer yang mengembalikan kuesioner adalah sebanyak 45 guru honorer. Untuk mengumpulkan data secara kuantitatif diperlukan alat ukur yang mampu menjawab permasalahan pada penelitian. Penelitian ini menggunakan instrumen yang berupa kuesioner. Data yang dikumpulkan didapatkan dari masing-masing responden terkait berdasarkan pada penilaian yang mereka alami sendiri sehari-hari.

Teknik analisis data statistik inferensial bertujuan untuk menguji hipotesis dan agar hasil penelitian dapat dibuat kesimpulan. Pengujian analisis statistik meliputi uji persyaratan analisis dan teknik pengujian hipotesis. Untuk kepentingan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji linieritas yang bertujuan untuk melihat apakah data pada tiap variabel memiliki sifat kelinieran. Uji linieritas dilakukan dengan analisis regresi sederhana. Untuk kepentingan pengujian ketiga hipotesis penelitian, digunakan teknik pengujian dengan korelasi dan regresi ganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Sebelum mengetahui apakah terdapat hubungan antara kedua variabel, maka dilakukan Uji Keberartian atau Signifikansi. Uji ini digunakan untuk mengetahui model persamaan garis regresi yang telah diperoleh signifikan atau tidak. Hal tersebut dapat diketahui dengan menggunakan Analisis Variansi atau Uji  $F$ , dengan kriteria penelitian  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. ANAVA untuk Uji Keberartian dan Uji Kelinieran Regresi

| Sumber Varians   | dk | Jumlah Kuadrat (JK) | Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK) | $F_{hitung}$ | $F_{tabel}$ |
|------------------|----|---------------------|--------------------------------|--------------|-------------|
| Total            | 45 | 373672.00           |                                |              |             |
| Regresi (a)      | 1  | 367747.20           |                                |              |             |
| Regresi (b/a)    | 1  | 2461.99             | 2461.99                        | 30.57        | 4.07        |
| Sisa             | 43 | 3462.81             | 80.53                          |              |             |
| Tuna Cocok       | 32 | 2928.15             | 91.50                          | 1.88         | 2.57        |
| Galat Kekeliruan | 11 | 534.67              | 48.61                          |              |             |

Berdasarkan hasil perhitungan Uji Keberartian Regresi pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  didapat  $F_{tabel(0,05;1/43)} = 4,07$ , sedangkan  $F_{hitung} = 30,57$ . Ternyata  $F_{hitung} (30,57) > F_{tabel} (4,07)$ , berarti menunjukkan bahwa hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi adalah Signifikan atau Berarti.

Untuk mengetahui apakah persamaan garis regresi yang diperoleh Linier atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan Uji Linieritas Regresi, dengan kriteria penilaian  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Hasil perhitungan Uji Linieritas Regresi pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $F_{hitung} = 1,88$ , sedangkan  $F_{tabel(0,05;32/11)} = 2,57$ , ternyata  $F_{hitung} (1,88) < F_{tabel} (2,57)$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa model persamaan regresi yang dihasilkan adalah Linier. Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) bukan secara kebetulan mempunyai hubungan positif dengan Komitmen Organisasi ( $Y$ ), melainkan didasarkan atas analisis statistik yang telah dilakukan.

Sedangkan untuk mengetahui Keberartian atau Signifikansi koefisien korelasi digunakan rumus Uji  $t$ , dengan kriteria penilaian  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Diperoleh  $t_{tabel}$  dengan taraf signifikansi  $dk (n-2) = (45 - 2) = 43$  sebesar 1,68 dan perhitungan  $t_{hitung}$  diperoleh sebesar 5,53. Dengan demikian,  $t_{hitung} (5,53) > t_{tabel} (1,68)$ , maka terdapat hubungan yang positif atau signifikan antara  $X_1$  dengan  $Y$ .

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antara 2 (dua) variabel atau untuk mencari seberapa besar variansi variabel  $Y$  ditentukan oleh variabel  $X_1$ , digunakan Uji Koefisien Determinasi, maka digunakan rumus  $KD = r_{x_1y}^2 \times 100\%$ . Dari hasil perhitungan diperoleh



Koefisien Determinasi sebesar 41,60%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variansi Komitmen Organisasi ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 41,60%.

Menurut Greenberg dan Baron (1995) salah satu fungsi budaya organisasi adalah meningkatkan komitmen karyawan atau anggota terhadap misi atau tujuan organisasi. Terkadang sulit bagi seseorang untuk mengetahui apa keinginan terbesarnya. Tapi dengan adanya budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi merasa menjadi bagian dari keseluruhan organisasi. Bahkan terkadang keinginan organisasi menjadi lebih besar daripada keinginan pribadi seseorang. Terutama dengan meningkatnya komitmen, anggota organisasi tidak perlu lagi diawasi setiap saat untuk selalu melakukan pekerjaan sebaik mungkin.

Selain Greenberg dan Baron, Robbins (1996) juga memaparkan bahwa budaya memiliki sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Salah satu fungsi budaya organisasi adalah mempermudah munculnya komitmen dalam diri individu, dimana komitmen tersebut menjadi lebih penting dibanding kepentingan diri individual seseorang.

Temuan hasil penelitian di lapangan membenarkan teori tersebut. Beberapa guru honorer mengatakan bahwa salah satu alasan mereka tetap bertahan mengajar adalah karena budaya organisasi di sekolah membuat mereka mencintai pekerjaan dan para siswa yang mereka ajar. Dengan demikian tumbuh komitmen afektif mereka terhadap pekerjaan ini. Komitmen afektif inilah yang membuat mereka enggan mencari pekerjaan lain, walaupun mereka mempunyai kemampuan dan latar belakang pendidikan yang tinggi.

### Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Sebelum mengetahui apakah terdapat hubungan antara kedua variabel, maka dilakukan Uji Keberartian atau Signifikansi. Uji ini digunakan untuk mengetahui model persamaan garis regresi yang telah diperoleh signifikan atau tidak. Hal tersebut dapat diketahui dengan menggunakan Analisis Variansi atau Uji  $F$ , dengan kriteria penelitian  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. ANAVA untuk Uji Keberartian dan Uji Kelinearian Regresi

| Sumber Varians   | dk | Jumlah Kuadrat (JK) | Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK) | $F_{hitung}$ | $F_{tabel}$ |
|------------------|----|---------------------|--------------------------------|--------------|-------------|
| Total            | 45 | 373672.00           |                                |              |             |
| Regresi (a)      | 1  | 367747.20           |                                |              |             |
| Regresi (b/a)    | 1  | 1961.03             | 1961.03                        | 21.27        | 4.07        |
| Sisa             | 43 | 3963.77             | 92.18                          |              |             |
| Tuna Cocok       | 27 | 3141.07             | 116.34                         | 2.26         | 2.57        |
| Galat Kekeliruan | 16 | 822.70              | 51.42                          |              |             |

Berdasarkan hasil perhitungan Uji Keberartian Regresi pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  didapat  $F_{tabel(0,05;1/43)} = 4,07$ , sedangkan  $F_{hitung} = 21,27$ . Ternyata  $F_{hitung} (21,27) > F_{tabel} (4,07)$ , berarti menunjukkan bahwa hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi adalah Signifikan atau Berarti.

Untuk mengetahui apakah persamaan garis regresi yang diperoleh Linier atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan Uji Linieritas Regresi, dengan kriteria penilaian  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Hasil perhitungan Uji Linieritas Regresi pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $F_{hitung} = 2,26$ , sedangkan  $F_{tabel(0,05;32/11)} = 2,57$ , ternyata  $F_{hitung} (2,26) < F_{tabel}$

(2,57). Hal tersebut menunjukkan bahwa model persamaan regresi yang dihasilkan adalah Linier.

Sedangkan untuk mengetahui Keberartian atau Signifikansi koefisien korelasi digunakan rumus *Uji t*, dengan kriteria penilaian  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Diperoleh  $t_{tabel}$  dengan taraf signifikan  $dk (n-2) = (45 - 2) = 43$  sebesar 1,68 dan perhitungan  $t_{hitung}$  diperoleh sebesar 4,61. Dengan demikian,  $t_{hitung} (4,61) > t_{tabel} (1,68)$ , maka terdapat hubungan yang Positif atau Signifikan antara  $X_2$  dengan Y.

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antara 2 (dua) variabel atau untuk mencari seberapa besar variansi variabel Y ditentukan oleh variabel  $X_2$ , digunakan Uji Koefisien Determinasi, maka digunakan rumus  $KD = r_{x_2y}^2 \times 100\%$ . Dari hasil perhitungan diperoleh Koefisien Determinasi sebesar 33,06%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variansi Kepuasan Kerja ditentukan oleh Komitmen Organisasi sebesar 33,06%.

Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) bukan secara kebetulan mempunyai hubungan positif dengan Komitmen Organisasi (Y), melainkan didasarkan atas analisis statistik yang telah dilakukan kepuasan kerja menurut Colquitt dkk. (2009) secara kuat berhubungan dengan komitmen. Semakin puas seorang karyawan dengan pekerjaannya, maka semakin besar keinginannya untuk bertahan di organisasi tempat ia bekerja. Variabel kepuasan kerja memiliki lima indikator, yaitu insentif, pekerjaan, promosi kerja, pimpinan, dan rekan kerja.

Insentif atau imbalan adalah faktor yang penting, terutama di era yang serba susah seperti sekarang ini. Setiap orang saling berlomba untuk mencari pekerjaan yang memberikan imbalan yang sesuai dengan beban pekerjaan, kemampuan, dan tingkat pendidikan mereka. Imbalan atau insentif yang didapatkan guru honorer pada umumnya sangat jauh lebih rendah dibandingkan gaji guru PNS. Namun, jika dibandingkan dengan pekerjaan lain yang menyita banyak waktu, bekerja sebagai guru honorer cukup dapat membantu kebutuhan keluarga.

### Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Sebelum mengetahui apakah terdapat hubungan antara ketiga variabel, maka dilakukan Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Ganda. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang telah diperoleh signifikan atau tidak. Hal tersebut dapat diketahui dengan menggunakan Analisis Variansi atau Uji *F*, dengan kriteria penelitian  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Ganda

| Sumber Varians | dk | Jumlah Kuadrat (JK) | Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK) | $F_{hitung}$ | $F_{tabel}$ |     |
|----------------|----|---------------------|--------------------------------|--------------|-------------|-----|
|                |    |                     |                                |              | 0.1         | 0   |
| Total          | 45 | 373672              |                                |              |             |     |
| Regresi        | 2  | 3213.37             | 1606.68                        | 24.89        | 3.22        | 5.2 |
| Residu         | 42 | 2711.43             | 64.56                          |              |             |     |

Berdasarkan hasil perhitungan Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Ganda pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  didapat  $F_{tabel(0,05 ; 2/42)} = 3,22$ , sedangkan  $F_{hitung} = 24,89$ . Ternyata  $F_{hitung} (24,89) > F_{tabel} (3,22)$ . Hal itu berarti menunjukkan bahwa hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi adalah Signifikan atau Berarti.

Berdasarkan perhitungan korelasi parsial antara  $X_1$  dan Y dengan pengontrol  $X_2$  ( $r_{y1_2}$ ) diperoleh 0,562 dan  $t_{hitung} (3,62) > t_{tabel} (1,67)$ . Dengan demikian hasil uji

signifikansi korelasi parsial tersebut dengan pengontrol variabel  $X_2$  terdapat hubungan positif antara variabel  $X_1$  dengan variabel  $Y$ .

Dari perhitungan korelasi parsial antara  $X_2$  dan  $Y$  dengan pengontrol  $X_1$  ( $r_{y21}$ ) diperoleh 0,466 dan  $t_{hitung}$  (3,13) >  $t_{tabel}$  (1,67). Dengan demikian hasil uji signifikansi korelasi parsial tersebut dengan pengontrol variabel  $X_1$  terdapat hubungan positif antara variabel  $X_2$  dengan variabel  $Y$ .

Sangat jarang ditemui pada era globalisasi ini manusia-manusia yang bersedia melakukan sesuatu demi orang lain dengan tulus. Saat ini semua orang saling berkompetisi untuk menjadi yang terbaik. Semua orang saling berlomba untuk mendapatkan keuntungan sebanyak mungkin. Bahkan tak jarang yang menghalalkan segala cara. Hal yang sama tidak jauh berbeda di dalam dunia pendidikan. Oleh karenanya, dapat dikatakan aneh jika masih ditemukan guru-guru yang masih memiliki tujuan tulus, termasuk di dalamnya guru honorer.

Budaya organisasi dan kepuasan kerja turut andil dalam menumbuhkan komitmen organisasi guru honorer. Budaya organisasi yang mengkedepankan nilai-nilai luhur akan menginspirasi banyak orang yang bernaung dalam organisasi tersebut untuk menerapkan nilai-nilai yang sama. Guru PNS yang telah diangkat pemerintah, setiap bulannya selain mendapat gaji tetap juga mendapat berbagai tunjangan. Belum lagi guru yang telah mendapatkan sertifikasi. Harapan pemerintah dengan adanya peningkatan kesejahteraan guru, diimbangi pula dengan meningkatnya profesionalisme guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik bangsa. Jika dibandingkan dengan guru honorer yang honor tiap bulannya di bawah UMR/UMP, ketidakjelasan status mereka, informasi pengangkatan menjadi PTT yang terkadang tidak pernah jelas kapan sampai beban kerja yang sama bahkan lebih berat dari guru PNS, justru tidak menyurutkan tumbuhnya komitmen dalam diri mereka.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, temuan hasil penelitian di lapangan, pembahasan, dan perhitungan statistik yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Budaya organisasi berhubungan erat dengan tumbuhnya komitmen organisasi guru honorer di sekolah. Sekolah yang memiliki atau menerapkan budaya organisasi yang kondusif, akan menumbuhkan komitmen organisasi guru honorer yang tinggi. Baik komitmen afektif, normatif, maupun kontinuans. Sebaliknya, sekolah yang memiliki budaya organisasi yang kurang kondusif–tidak memungkinkan adanya perubahan-perubahan dan tidak diterapkannya nilai-nilai bersama–akan kurang dapat menumbuhkan komitmen organisasi dalam diri guru honorer.

Kepuasan kerja guru honorer berhubungan erat dengan komitmen organisasi guru honorer di sekolah. Walaupun secara finansial dan promosi jabatan, masih ada guru honorer yang menyatakan ketidakpuasannya, namun dari segi pekerjaan, pimpinan, dan rekan kerja, guru honorer mendapatkan kepuasan kerja yang melebihi uang semata. Kepuasan kerja tersebutlah yang membuat kebanyakan guru honorer tetap bertahan di sekolah untuk mengajar. Dari kecintaan akan pekerjaan itulah kemudian banyak guru yang tumbuh komitmen afektif dalam dirinya. Jadi, walaupun mereka mempunyai kesempatan bekerja di tempat lain dengan gaji yang lebih besar daripada honor yang mereka dapatkan tiap bulan, kebanyakan guru honorer tetap bertahan. Hal itu membuktikan bahwa tingginya kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat dilihat dari sedikitnya jumlah guru yang berhenti atau berhalangan hadir karena suatu alasan.

Budaya organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama membantu tumbuhnya komitmen organisasi yang semakin kuat di dalam diri guru honorer. Komitmen organisasi dapat dimiliki seorang guru jika budaya organisasi di sekolah tempat ia mengajar sejalan dan mendukung nilai-nilai yang ia anut. Jika seorang guru honorer menganut dan menyetujui nilai-nilai disiplin yang diterapkan di tempat ia mengajar, maka nilai budaya organisasi sekolah sejalan dengan nilai-nilai individu guru honorer tersebut. Dengan begitu, akan tumbuh komitmen afektif dalam diri guru honorer tersebut. Komitmen afektif adalah komitmen yang tumbuh karena perasaan senang akan pekerjaan tersebut. Walaupun pekerjaan berat atau peraturan yang terlalu ketat, seorang guru honorer yang mencintai pekerjaannya akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Sebaliknya, jika nilai-nilai yang diterapkan dalam budaya organisasi sekolah tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut individu guru honorer, tidak akan tumbuh komitmen afektif, melainkan komitmen kontinuans dan normatif. Komitmen kontinuans adalah komitmen yang tumbuh karena ada keterpaksaan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Sedangkan komitmen normatif adalah komitmen yang tumbuh manakala seseorang takut diberi sanksi jika melanggar peraturan yang ada.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan beberapa saran. Sekolah sebaiknya menciptakan budaya organisasi yang turut memperhatikan dan mengikutsertakan peran serta guru honorer. Dengan dilibatkannya guru honorer dalam setiap situasi dan kondisi yang memungkinkan, akan membuat semakin besarnya komitmen dalam diri guru honorer. Perasaan diterima, dipercaya, dihargai dan diperlukan yang diberikan kepada kepala sekolah dan sesama rekan guru yang lebih senior, juga dari para siswa, akan membuat guru honorer tambah mencintai pekerjaannya. Dengan begitu, akan tumbuh komitmen afektif.

Kepuasan kerja guru honorer memang tidak bisa diukur secara finansial, karena memang kesejahteraan guru honorer belum begitu diperhatikan oleh pemerintah. Namun, kepuasan kerja sangat berhubungan langsung dengan terciptanya komitmen dalam diri guru honorer untuk terus mendedikasikan diri dan kemampuannya. Oleh karena itu, sekolah hendaknya mencari solusi yang tepat agar permasalahan kepuasan kerja guru honorer dapat teratasi. Agar komitmen guru honorer di sekolah juga dapat meningkat. Sekolah hendaknya menyadari betapa pentingnya fungsi guru honorer. Walaupun sekolah tidak berarti, tapi bila diberikan kepercayaan, guru honorer bisa sangat lebih berdedikasi dibanding guru PNS sekalipun. Jika guru yang sudah digaji pemerintah datang mengajar secara rutin dan disiplin, maka disebut apakah guru honorer yang gajinya di bawah UMP (Upah Minimum Provinsi) namun tetap rajin dan disiplin dalam mengajar.

Pemerintah sudah seharusnya memperhatikan kesejahteraan guru honorer, karena negara yang berpotensi maju adalah negara yang memperhatikan aspek pendidikannya. Pendidikan adalah modal terpenting yang bisa meningkatkan aspek-aspek lainnya, seperti ekonomi, perdagangan, perindustrian, pariwisata, pertanian, dan masih banyak lagi. Jika sumberdaya manusia yang dimiliki Indonesia memiliki pendidikan yang baik, maka kita akan dapat membuat teknologi baru dan menguasai teknologi yang selama ini hanya dimiliki negara maju. Dengan demikian peningkatan taraf pendidikan bagi sumberdaya manusia di Indonesia, sangat tergantung kepada profesional guru. Guru dapat menciptakan tenaga ahli yang cerdas jika didukung sarana dan prasarana yang memadai. Guru dapat menjadi profesional jika dibantu pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan hidup mereka. Bagaimanapun tujuan negara yang termaktub dalam pembukaan UUD 1945, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, tidak bisa dilepaskan dari fungsional seorang guru yang berjiwa tulus.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Colquitt, LePine dan Wesson. 2009. **Organizational Behaviour–Improving Performance and Commitment in the Workplace**. US: McGraw-Hill International.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1989. **Human Behaviour at Work–Organizational Behaviour**. US: McGraw-Hill International.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2006. **Panduan Penilaian Kinerja Sekolah Dasar**. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 1995. **Behaviour in Organizations–Understanding and Managing The Human Side of Work**. Edisi ke-5. US: Prentice-Hall.
- Ivancevich, Gibson, Donnelly, Konopaske. 2006. **Organizations–Behaviour, Structure, Processes**. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. 1995. **Organization Behaviour**. edisi ke-7. US: McGraw Hill International.
- McShane, Steven dan Von Glinow. 2008. **Organizational Behaviour**. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Robbins, Stephen P. 1996. **Perilaku Organisasi Jilid 2–Konsep, Kontroversi, Aplikasi**. Jakarta: Prenhallindo.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1987. **Metode Penelitian Survei**. Jakarta: LP3ES.