



JURNAL ADMINISTRASI PENDIDIKAN INDONESIA VOL. 13 No. 2, Th. 2022 (197-207)

(Print ISSN 2613-9561 Online ISSN 2686-245X)

Tersedia online di https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap

KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, SUPERVISI AKADEMIK, IKLIM KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL GURU DI SMA DI KECAMATAN MENDOYO

Received: 28 September 2022; Revised: 10 November 2022; Accepted: 28 Desember 2022

Permalink/DOI: https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v13i2.1744

D.A.K.M.C. Dewi¹, A.A.G. Agung², I.M. Yudana³

^{1,2,3} Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia
e-mail: ayu.kade.mahendra@undiksha.ac.id, agung2056@undiksha.ac.id, made.yudana@undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besaran kontribusi variabel kontribusi kepemimpinan situasional, supervisi akademik, iklim kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional guru SMA di Kecamatan Mendoyo. Jenis Penelitian ini adalah *ex-post facto* dengan rancangan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 86 orang. Seluruh populasi dijadikan sampel penelitian sehingga penelitian ini termasuk studi populasi. Pengumpulan data menggunakan kuesioner pilihan tertutup model sala Likert. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) terdapat kontribusi kepemimpinan situasional terhadap komitmen organisasional sebesar 15,46%, (2) terdapat kontribusi supervisi akademik terhadap komitmen organisasional guru sebesar 38,34%, (3) terdapat kontribusi iklim kerja terhadap komitmen organisasional guru sebesar 5,89% (4) terdapat kontribusi motivasi kerja terhadap komitmen organisasional guru sebesar 13,08% (5) terdapat kontribusi secara simultan terhadap kepemimpinan situasional, supervisi akademik, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional guru sebesar 72,77%.

Kata kunci: kepemimpinan situasional; supervisi akademik; iklim kerja; motivasi kerja; komitmen organisasional guru.

Abstract

This study aims to determine the magnitude of the variable contribution of situational leadership, academic supervision, work climate, and work motivation to the organizational commitment of high school teachers in the Mendoyo District. This type of research is ex post facto with multiple linear regression analysis designs. The population in this study amounted to 86 people. The entire population is used as a research sample, so this is a population study. The data was collected using a closed-choice questionnaire using the Sala Likert model. The results of this study indicate that (1) there is a contribution of situational leadership to the organizational commitment of 15.46%, (2) there is a contribution of academic supervision to teacher organizational commitment of 38.34%, (3) there is a contribution of work climate to teacher organizational commitment of 5.89% (4) there is a contribution of work motivation to teacher organizational commitment of 13.08% (5) there is a simultaneous contribution to situational leadership, academic supervision, work climate, and work motivation to teacher organizational commitment of 72.77%.

Keywords: *situational leadership, academic supervision, work climate, work motivation, teacher organizational commitment*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan media dalam mengembangkan potensi dan mencerdaskan manusia agar siap menghadapi kehidupan dimasa mendatang, oleh karena itu penyelenggaraan pendidikan harus dilaksanakan sebaik mungkin dan berorientasi pada masa depan. Sekolah merupakan lembaga penyelenggara pendidikan dengan organisasi yang tersusun rapi dengan segala aktifitasnya yang terencana. Sebagai organisasi sekolah tentunya memiliki tujuan yang salah satunya sejalan dengan tujuan pendidikan nasional. Mengingat sekolah merupakan organisasi sosial yang melibatkan banyak orang didalamnya tentu membutuhkan kerja sama dari setiap komponen didalamnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan, karena guru yang berhubungan langsung dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan *output* yang diharapkan. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan pendidikan. Berdasarkan hal tersebut guru dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap sekolah agar dapat mewujudkan tujuan organisasi dan tujuan pendidikan nasional. Dalam organisasi sekolah guru merupakan tenaga profesional dimana dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik guru diharapkan mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu sebagai bentuk komitmen yang kuat terhadap sekolah tempat dia bekerja. Guru diharapkan memiliki komitmen untuk senantiasa bekerja sama dan saling mendukung dalam melaksanakan program-program di sekolah dan mencapai tujuan-tujuan sekolah yang merupakan tujuan bersama organisasi sekolah. Sebaliknya, guru yang kurang memiliki komitmen organisasi akan memperlambat pencapaian tujuan sekolah, bahkan ia merasa tidak nyaman untuk menjadi bagian dari organisasi sekolah.

Komitmen Organisasi dapat didefinisikan sebagai loyalitas seorang anggota organisasi untuk tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi tersebut, dan ikut berjuang untuk membangun organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen akan merasa sebagai bagian dari organisasi tersebut, karena adanya rasa memiliki dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi maka tingkat ketidakpuasan terhadap organisasi tersebut akan sangat minim, hal ini tentu akan bertolak belakang dengan seseorang yang tidak memiliki komitmen dalam organisasi. Tanpa komitmen seseorang akan merasa bukan menjadi bagian dari organisasi, dan retan akan ketidakpuasan yang akan membuatnya tidak nyaman berada dalam organisasi tersebut dalam jangka waktu yang panjang. Hal ini sejalan dengan pendapat Ria dan Darman (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan ikatan seseorang terhadap suatu organisasi, kesediaan seseorang untuk mengidentifikasi dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesiapan berupaya cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi.

Hoy & Miskel mengemukakan bahwa guru yang memiliki komitmen tinggi akan melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara disiplin. Guru tidak hanya bertugas sebagai pengajar namun juga bertugas sebagai pembimbing, administrator kelas, pengembang kurikulum, mengembangkan profesi, membina hubungan dengan masyarakat (Sa'ud, 2013). Tugas guru sebagai pengajar bertanggung jawab atas terlaksananya proses belajar mengajar mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Sementara guru sebagai pembimbing memiliki tugas untuk memberikan tuntunan kepada siswa dalam mengerjakan tugas-tugas dan etika sopan santun dalam berperilaku. Selain itu, guru juga memiliki tugas untuk mengembangkan kurikulum dan profesinya untuk itu para guru diharapkan mengikuti pelatihan-pelatihan yang dapat mengembangkan kopetensinya sebagai guru. Hubungan yang harmonis dengan masyarakat khususnya orang tua siswa harus dilakukan guru untuk memberikan pelayanan informasi terkait perkembangan peserta didik kepada orang tua atau wali siswa. Oleh karena itu, seorang guru idealnya memiliki karakter yang baik yaitu disiplin dan komitmen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab profesi sebagai guru.

Berdasarkan paparan di atas, bahwa komitmen organisasional guru yang tinggi dapat dilihat dari aspek disiplin, professional dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab serta

loyalitas terhadap lembaga sekolah tempatnya bekerja. Pencapaian visi misi dan tujuan sekolah menjadi tanggung jawab bersama. Guru yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan menunjukkan loyalitas dan kesetiiaannya dalam bekerja untuk kemajuan sekolah, seperti kehadiran guru yang tinggi, masa kerja yang relatif lama, keaktifan berpartisipasi dalam kegiatan akademik dan non akademik di sekolah, serta berinovasi untuk kemajuan sekolah. Namun kenyataannya komitmen organisasional guru masih sulit untuk dicapai yang tentunya akan berpengaruh mutu pendidikan Indonesia. Menurut Lubis & Jaya, 2019, masalah komitmen organisasional guru telah menjadi *issue* sejak tahun 1998, hal ini dibuktikan dari hasil survey yang dilakukan oleh Bank dunia yang bertajuk "*Education in Indonesia: from Crisis to Recovery*" dimana hasil survey tersebut menunjukkan rendahnya kualitas pendidikan Indonesia salah satunya disebabkan oleh rendahnya komitmen guru. Selain itu berdasarkan data yang dipublikasi oleh *World Population Review*, pada tahun 2021 Indonesia masih berada di peringkat ke-54 dari total 78-negara yang masuk dalam pemeringkatan tingkat pendidikan dunia. Dari acuan tersebut pula, Indonesia masih kalah unggul dengan berada di posisi ke-4 jika dibandingkan dengan sesama negara yang berada di kawasan Asia Tenggara seperti Singapura di peringkat 21, Malaysia di peringkat 38, dan Thailand di peringkat 46. Menurut pengamat pendidikan Budi Trikorayanto, rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia salah satunya dapat dilihat dari hasil uji kompetensi guru (UKG) dimana nilai yang diperoleh rata-rata masih dibawah lima (Arifa, n.d.).

Berdasarkan fakta di lapangan yang peneliti temukan dengan melakukan wawancara awal dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan beberapa orang siswa di SMA Kecamatan Mendoyo didapatkan beberapa gambaran tentang kinerja dan keaktifan guru disekolah, diantaranya (1) sebagian besar guru belum menunjukkan komitmennya dalam bekerja dimana tugas dan tanggung jawab guru tidak diselesaikan dengan tepat waktu. (2) Partisipasi guru dalam kegiatan di sekolah misalkan peringatan hari-hari nasional, dan pembinaan ekstrakurikuler siswa masih rendah. (3) Terdapat beberapa guru yang sering terlambat hadir di sekolah yaitu guru baru hadir pada saat pembelajaran dimulai. (4) Guru sering meninggalkan kelas sebelum waktu pelajaran selesai. (5) Terdapat guru yang memiliki pekerjaan lain diluar sekolah yang dapat mengganggu tugas mengajarnya disekolah. (6) Terdapat guru kurang peduli dengan penyusunan perangkat pembelajaran (RPP) yang merupakan tugas individual guru. RPP yang disusun adalah perangkat yang sama dari tahun ke tahun, hanya mengganti tahun pelajaran saja. (7) terdapat guru yang masih belum mengetahui dengan visi dan misi sekolah. Beberapa guru beranggapan bahwa visi dan misi sekolah adalah tugas administratif sekolah yang disusun hanya untuk sekedar mencukupi persyaratan sebagai sekolah yang memiliki visi dan misi.

Fakta-fakta yang terkumpul menyiratkan bahwa komitmen guru terhadap tugas-tugas guru di sekolah masih rendah, dan berikutnya berdampak pada terhambatnya tujuan sekolah. Rendahnya komitmen guru menyelesaikan tugas-tugasnya merupakan indikasi bahwa guru memiliki komitmen organisasi yang rendah. Guru yang memiliki komitmen yang baik akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan melibatkan diri secara aktif dalam upaya-upaya pengembangan sekolah dan program-program sekolah yang sedang berjalan. Tumbuhnya komitmen organisasional guru dapat disebabkan oleh banyak faktor salah satunya menurut Wahyudi & Salam (2020) adapun faktor pembentuk komitmen organisasi antara lain ;(1) faktor latar belakang seperti keluarga, pendidikan dan lingkungan, (2) faktor individu seperti tekad (kemauan), daya tanggap, (3) faktor organisasi seperti motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi. Selain faktor-faktor tersebut, terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional guru, diantaranya kepemimpinan situasional, supervisi akademik, iklim kerja dan motivasi kerja.

Kepemimpinan di dalam organisasi sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi yang dipimpinya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang kuat dan dengan gaya yang tepat, akan mendorong kinerja organisasi dengan cepat dan efektif (Sujanto, 2018). Strategi menumbuhkan komitmen guru dalam tugas pengajaran dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui pemberian penghargaan dan hukuman, pembiasaan, dan program kerja. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif tidak hanya mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi, namun juga bagaimana kepemimpinan

dapat menumbuhkan suasana kerja yang kondusif, hal ini secara tidak langsung juga dapat menumbuhkan iklim kerja yang baik didalam ruang lingkup sekolah, hubungan yang tercipta antara pimpinan sekolah dan para guru bersifat kolegial, serta masing-masing sadar dengan posisinya (Sujanto, 2018). Salah satu tipe kepemimpinan Kepala Sekolah adalah kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam mengelola sekolah sebagai satu satuan pendidikan untuk melaksanakan proses pembelajaran kepada peserta didik sangat memegang peranan. Gaya kepemimpinan situasional cukup menarik, karena pemimpin dengan gaya ini akan selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam beradaptasi dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya.

Hal itu sesuai dengan kondisi dan situasi saat ini yang menuntut pemimpin harus bersifat akomodatif dan aspiratif terhadap lingkungan kerjanya. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah diharapkan dapat menjadi pemimpin dan inovator di sekolah yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan situasional sangat diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan kegiatan di sekolah. Kinerja kepemimpinan situasional adalah sumbangan yang diberikan oleh kepemimpinan seorang kepala sekolah, baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan sekolah. Agar fungsi kepemimpinan situasional berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, maka diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional, pelatihan dan pengetahuan profesional serta kompetensi administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo, 2013: 431).

Supervisi akademik adalah suatu aktivitas pengawasan dan pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru melakukan kegiatan belajar mengajar secara efektif (Muwahid, 2012). Potensi sumber daya guru itu perlu terus tumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial selain itu pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat. Namun tidak semua guru memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, sangat dirasakan perlunya pembinaan yang berkelanjutan dan berkesinambungan dengan program yang terarah dan sistematis terhadap para guru dan personil pendidikan lain di sekolah. Adanya supervisi akademik yang berkelanjutan akan sangat membantu guru dalam mengembangkan profesionalismenya terutama dalam tugasnya sebagai pengajar. Supervisi akademik dapat membantu guru dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi ketika proses belajar mengajar berlangsung, dengan adanya pengawasan dan pembinaan yang berkelanjutan inilah akan membuat guru merasa lebih nyaman melakukan tugasnya sebagai pengajar, sehingga dapat menumbuhkan komitmen untuk tetap menjadi bagian didalam organisasi sekolah.

Selain Kepemimpinan situasional dan supervisi akademik, iklim kerja juga dapat mempengaruhi komitmen organisasional guru. Iklim kerja adalah suasana dalam lingkungan kerja disekolah yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi yang berlaku. Pola hubungan antar pribadi tersebut dapat meliputi hubungan antar guru dengan murid, guru dengan guru, antara murid dengan murid dan antara guru dengan pimpinan sekolah. Baik buruknya iklim kerja di sekolah dapat diketahui melalui ciri-ciri sebagai berikut: (1) mempunyai sikap terbuka terhadap kepala sekolah dengan guru lain dalam melaksanakan tugas, (2) mengikuti semua keputusan yang diambil secara bersama, dan (3) sikap saling menghargai.

Iklim sekolah adalah suasana dimana guru dapat berbagi dan memberi penghargaan terhadap kemauan untuk dapat melihat peningkatan dalam kualitas pembelajaran. Iklim kerja yang baik akan dapat menciptakan perilaku organisasi karyawan di berbagai bidang. Salah satu faktor yang mempengaruhi iklim kerja dalam suatu organisasi sekolah adalah faktor eksternal organisasi, yang terkait dalam hal ini adalah dinas pendidikan, menetapkan standar administrasi bagi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar untuk pendidikan anak usia dini. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai salah satu faktor penentu iklim kerja dalam organisasi sekolah perlu berfungsi sebagai penengah antara pemenuhan kepentingan

administratif dinas pendidikan dan kepentingan guru untuk mendapat kesempatan lebih besar bagi pengembangan profesi dari pada tugas administratif. Kesenjangan yang terjadi antara guru yang baru (bekerja kurang dari dua tahun) cenderung enggan dengan tugas administratif, sementara guru yang lebih lama bekerja sebagai guru melakukan tugas tersebut dengan baik meskipun hal tersebut mempengaruhi penyelesaian tugas yang lain.

Iklim kerja dalam organisasi sekolah sangat erat hubungannya dengan komitmen organisasional. Seseorang yang merasakan iklim organisasi yang mendukung dalam bekerja membuat karyawan tersebut mempertahankan dirinya dalam organisasi. Karyawan tersebut tidak mudah untuk meninggalkan perusahaan dan memilih untuk terus memberi kontribusi bagi organisasi tempat ia bekerja karena karyawan tersebut memiliki komitmen kerja/komitmen organisasional yang kuat. Komitmen organisasional tersebut tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja. Apabila organisasi memiliki kemampuan dalam mengelola karyawannya dengan baik, maka akan menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan. Kondisi tersebut sangat baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, karena dengan kondisi seperti ini karyawan akan mampu mengoptimalkan kinerja mereka. Bagi seorang guru, komitmen organisasional sangat penting dimiliki karena akan berdampak pada sikap dan perilaku seorang guru di dalam memberikan kontribusi yang terbaik dalam kaitannya dengan profesinya sebagai pengajar dan sebagai seorang pegawai dari sebuah organisasi sekolah.

Faktor lain yang dapat menumbuhkan komitmen organisasi adalah motivasi kerja guru. Robbins & Coulter (2010) mengemukakan motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apa pun termasuk tujuan organisasional dan mencerminkan minat seseorang terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki guru maka semakin tinggi komitmen untuk bekerja secara optimal. Motivasi mampu menggerakkan seseorang untuk bekerja dengan baik untuk memperoleh atau mencapai tujuannya. Menurut Luthans (2006) motivasi memberikan dorongan seseorang untuk mencapai tujuannya dan berkomitmen untuk tidak meninggalkan tujuan tersebut sebelum mencapainya.

Motivasi juga didefinisikan berbagai usaha yang mendorong manusia dalam memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan guru baik itu kebutuhan primer, kebutuhan sekunder, maupun kebutuhan sosial guru (kebutuhan akan penghargaan ataupun kebutuhan akan kesempatan dalam mengembangkan kompetensi profesional guru) akan sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasional guru, semakin tinggi kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan guru maka semakin tinggi motivasi guru untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut sebagai wujud dari komitmen guru. Dari permasalahan yang telah dipaparkan tersebut, maka peneliti mengangkat judul penelitian yaitu "Kontribusi Kepemimpinan Situasional, Supervisi Akademik, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional Guru di SMA Kecamatan Mendoyo".

METODE

Penelitian yang dilakukan ini tergolong penelitian "*expost facto*" karena dalam penelitian tidak dilakukan perlakuan atau manipulasi terhadap ubahan-variabel penelitian. Penelitian *ex post facto* merupakan penelitian yang dilakukan sesudah perbedaan-perbedaan dalam variabel bebas terjadi karena perkembangan suatu kejadian secara alami (Danuri, 2019: 245). Data yang dikumpulkan terdiri dari tiga variabel bebas yaitu: variabel pertama Kepemimpinan Situasional (X1), Supervisi Akademik (X2), Iklim Kerja (X3), Motivasi Kerja (X4) dan Variabel terikat yaitu Komitmen Organisasional Guru (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah sensus studi yang dimana seluruh guru di SMA Negeri dikecamatan mendoyo menjadi total samplingnya. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik total sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel (Sugiyono, 2018). Dengan demikian, maka peneliti mengambil dari seluruh guru di SMA Negeri dikecamatan mendoyo mulai dari kepala

sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Jadi total sampel dalam penelitian ini sebanyak 86 orang sesuai dengan observasi dilapangan. Pengumpulan data menggunakan survey untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya. Kuisisioner ini menggunakan ragam pilihan pola skala likert yang memiliki 5 alternatif yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan uji asumsi klasik, uji regresi linier sederhana dan uji hipotesis dengan bantuan komputer melalui SPSS 26.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian gambaran mengenai karakteristik distribusi skor dari masing-masing variabel, berikut disajikan skor tertinggi, skor terendah, harga rerata, simpangan baku, varians, median, modus, histogram, dan kategorisasi masing-masing variabel yang diteliti. Untuk memudahkan mendeskripsikan masing-masing variabel. Di bawah ini disajikan rangkuman statistik seperti tampak pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Rangkuman Statistik dari Variabel Kompetensi Kepemimpinan Situasional, Supervisi Akademik, Iklim Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Guru

Variabel	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
Statistik					
Mean	118,48	131,33	130,65	128,52	118,33
Median	117	131	130	128	118
Modus	115	127	127	126	118
Standar Deviasi	9,996	10,726	11,345	6,744	6,487
Varians	99,92	109,45	128,70	45,48	42,08
Rentangan	38	38	43	26	26
Skor Maksimum	139	150	153	142	132
Skor Minimum	101	112	110	116	106
Jumlah	10189	11294	11236	11053	10176

Data yang disajikan dalam tabel 1 di atas menunjukkan rata-rata skori kepemimpinan situasional diperoleh sebesar 118,48, rata-rata skor supervisi akademik sebesar 131,33, rata-rata skor iklim kerja sebesar 130,65, rata-rata skor motivasi kerja sebesar 128,52 dan rata-rata skor komitmen organisasional guru 118,33. Berdasarkan hasil uji prasyarat menunjukkan data berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Tidak terjadi masalah multikolinieritas, masalah autokorelasi dan masalah heterokedastisitas pada data hasil penelitian. Oleh karena semua uji prasyarat terpenuhi, maka uji hipotesis dapat dilakukan. Uji hipotesis I, uji hipotesis II, uji hipotesis III, uji hipotesis IV dan uji hipotesis V dianalisis menggunakan analisis regresi linear sederhana dengan menggunakan SPSS 26 *for windows*.

Dari hasil uji hipotesis pertama yang telah dilakukan pada penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan situasional berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen organisasional guru di SMA di Kecamatan Mendoyo. Kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Jika kepemimpinan situasional ditingkatkan akan berbanding searah dengan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan persamaan regresi $Y = 66,230 + 0,440X_1$. Terdapat lima dimensi kepemimpinan situasional di dalam penelitian ini, diantaranya: gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, gaya delegative, dan fungsi innovator. Kelima dimensi ini merupakan peran kepala sekolah di dalam memberikan pengawahan kepada para guru, sehingga para guru mampu memahami visi, misi, dan tujuan sekolah. Hal ini senada dengan Hersey & H (1986) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Ada tiga hal yang saling berhubungan untuk mendasari kepemimpinan situasional, begitu pula dalam proses kepemimpinannya, bila dikaitkan dengan perilaku pemimpin dan produktivitas. Pertama, kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pimpinan; kedua, dukungnngan sosioemosional (perilaku hubungan) yang diberikan pimpinan; ketiga, tingkat kematangan dan kesiapan para bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas

khusus, fungsi dan tujuan tertentu. Selain itu hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Wahyuni & Djamaludin (2004) Hasil penelitian tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan berhubungan langsung dengan komitmen kerja dan untuk membangun komitmen kerja perlu adanya komunikasi interpersonal antara pimpinan dan bawahan. Tinggi rendahnya komitmen kerja ditentukan oleh efektif atau tidaknya gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal. Komitmen kerja karyawan akan terbentuk sejalan dengan keinginan untuk terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang diyakininya. Cara-cara yang dapat meningkatkan komitmen kerja antara lain melalui kepercayaan, komunikasi, dukungan, keterlibatan, fleksibilitas, kesempatan pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu menumbuhkan dan meningkatkan komitmen kerja bawahannya, maka organisasi yang dipimpinnya dapat dikatakan telah berhasil.

Hasil uji hipotesis kedua yang telah dilakukan pada penelitian ini ditemukan bahwa supervisi akademik berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen organisasional guru di SMA di Kecamatan Mendoyo. Supervisi akademik memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Jika supervisi akademik ditingkatkan akan berbanding searah dengan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan persamaan regresi $Y = 55,339 + 0,480X_2$. Dalam Carter Good's Dictionary of Education seperti dikutip oleh Mulyasa, supervisi didefinisikan sebagai: "*Segala usaha pejabat sekolah yang dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran; termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar, serta evaluasi pengajaran*". Supervisi merupakan aktifitas pengamatan terhadap penyimpangan terhadap hal-hal yang keluar dari garis yang telah ditetapkan, dan sekaligus mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembalikan hal-hal yang menyimpang tersebut pada jalur yang seharusnya. Dengan demikian, tujuan supervisi adalah menjamin agar keputusan dan tindakan konsisten dengan hasil yang ditetapkan. Lebih lanjut, yang dimaksud dengan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran (Glickman, et.al, 2007).

Peran supervisi akademik dapat meningkatkan komitmen organisasional. Pengawasan kepala sekolah di dalam memperbaiki kualitas pembelajaran memberi pengaruh pada dimensi komitmen organisasional seperti komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative. Hal ini dibuktikan dengan korelasi kedua variabel supervisi akademik dan komitmen organisasional dimana nilai $r_{hitung} = 0,733$ lebih besar dari $r_{tabel} = 0,213$ pada taraf signifikansi 0,05. Lebih lanjut, Mowday & T (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: "*the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*". Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Proses supervisi yang dilakukan di sekolah oleh pengawas sekolah tidak akan berlangsung dengan baik tanpa keterlibatan guru.

Dalam supervisi akademik ini, kepala sekolah bukanlah objek langsung dari kepengawasan, guru-gurulah yang menjadi sasaran langsungnya. Dengan demikian, bila dikaitkan dengan supervisi yang dilakukan pengawas sekolah, terbukti bahwa supervisi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi pada guru SMA di kecamatan Mendoyo. Temuan penelitian ini sekaligus menguatkan pendapat Hawkins & Shohet (2006) menyebutkan ada tiga fungsi supervisi, yaitu "*the developmental function, the resourcing function, dan the qualitative function*". Adanya ketiga fungsi supervisi itu yang diyakini ternyata memberikan efek penting, yaitu meningkatkan komitmen Organisasi. Kondisi itu disebabkan oleh kesadaran guru bahwa fungsi-fungsi yang dijalankan dalam supervisi bukan semata-mata sebuah pengawasan yang membatasi ruang gerak kerja, bahkan lebih dari itu sebab di dalamnya termasuk pengembangan keterampilan dan kecakapan guru yang dibutuhkannya.

Hasil uji hipotesis ketiga yang telah dilakukan pada penelitian ini ditemukan bahwa iklim kerja berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen organisasional guru di SMA di

Kecamatan Mendoyo. Iklim kerja memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Jika iklim kerja ditingkatkan akan berbanding searah dengan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan persamaan regresi $Y = 83,120 + 0,269X_3$. Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Kustianto (2015), dan Noordin, Fauziah, Safiah Omar (2010) yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut, Russel, E. M., Williams, S. W., and Gleason-Gomez (2010) menyatakan iklim kerja juga dapat sebagai prediktor dari retensi karyawan. Iklim kerja dipersepsikan sebagai peramal dari niat untuk meninggalkan organisasi. Iklim kerja juga berhubungan dengan kinerja, efektifitas organisasi, produktivitas, komitmen dan keinginan untuk keluar (Rahimic, 2014). Meskipun terdapat beberapa faktor lain, yaitu faktor ekonomi dan individu yang memutuskan niat untuk bertahan atau meninggalkan organisasi, namun iklim organisasi memiliki dampak utama pada penentuan niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Menurut Mukece (2012), karyawan merasa lebih puas yang akan mempengaruhi komitmen guru terhadap perusahaan dan apabila guru mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja, karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di organisasi tersebut.

Niat untuk keluar secara tidak langsung dipengaruhi oleh iklim kerja melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (Nanba, Mineko., 2012). Menurut Karsh, B. (2005) Beban kerja organisasi, rasa aman di tempat kerja, dan kualitas lingkungan kerja secara tidak langsung mempengaruhi keinginan untuk keluar melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Hasil uji hipotesis keempat yang telah dilakukan pada penelitian ini ditemukan bahwa motivasi kerja berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen organisasional guru di SMA di Kecamatan Mendoyo. Motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Jika motivasi kerja ditingkatkan akan berbanding searah dengan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan persamaan regresi $Y = 45,498 + 0,567X_4$. Hasil penelitian ini mendukung teori Vroom dalam (Kreitner R & Angelo, 2000) yang mengemukakan bahwa kecenderungan yang kuat untuk bertindak dengan suatu cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan akan diikuti dengan suatu konsekuensi tertentu (atau akibat tertentu) dan pada tertarik pada konsekuensi (atau akibat) bagi pelakunya. Dari kecenderungan yang kuat untuk bertindak dalam rangka mewujudkan potensi diri dengan cara pencapaian prestasi, serta adanya pengakuan dari pihak sekolah akan menimbulkan konsekuensi tertentu yang dalam hal ini adalah komitmen karyawan yang mana lebih spesifik lagi pada pengetahuan terhadap visi, misi, dan tujuan sekolah tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (2003:351) yang mengungkapkan bahwa seorang yang berkomitmen untuk tetap berada dalam organisasi, percaya terhadap tujuan dan nilai organisasi, dan bersedia memberikan sesuatu yang lebih terhadap organisasi, pastilah memiliki suatu motif atau tujuan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Sungkono (2006) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan, selain itu dalam penelitian yang dilakukan oleh Jones (1998) memperlihatkan bahwa anggota yang memiliki komitmen tinggi akan lebih termotivasi dan lebih puas terhadap pekerjaannya, pada umumnya mereka menjadi kurang tertarik untuk meninggalkan organisasi mereka (Temaluru, 2001 dalam Muriman, C., Idrus, M. S., Thoyib, A., 2008). Kepuasan pada pekerjaan inilah salah satu perwujudan potensi diri dari guru SMA kecamatan Mendoyo melalui pencapaian prestasi kerja yang mana akan mudah dicapai jika guru memahami visi, misi, dan tujuan sekolah.

Hasil uji hipotesis kelima yang telah dilakukan pada penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan situasional, supervisi akademik, iklim kerja, dan motivasi kerja berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen organisasional guru di SMA di Kecamatan Mendoyo. kepemimpinan situasional, supervisi akademik, iklim kerja, dan motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Jika kepemimpinan situasional, supervisi akademik, iklim kerja, dan motivasi kerja ditingkatkan akan berbanding searah dengan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan persamaan regresi $Y = 23,062 + 0,5148X_1 + 0,307X_2 + 0,071X_3 + 0,214X_4$. Melihat korelasi variabel terikat dengan variabel didapatkan nilai $r = 0,853$ dengan signifikansi lebih rendah dari 0,05. Tingkat kontribusi

kepemimpinan situasional, supervisi akademik, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional mencapai 78,2%. Hal ini berarti variabel bebas memberikan kontribusi yang tinggi terhadap variabel terikat.

Dalam hal sumbangan relative dan sumbangan efektif, studi ini mendeskripsikan bahwa: kepemimpinan situasional memberikan sumbangan relative sebesar 21,2% dan sumbangan efektif 15,46%; supervisi akademik memberikan sumbangan relatif 52% dan sumbangan efektif 38,34%; iklim kerja memberikan sumbangan relatif 8,1% dan sumbangan efektif 5,89%, motivasi kerja memberikan sumbangan relative 18% dan sumbangan efektif 13,08%; dan secara simultan kepemimpinan situasional, supervisi akademik, iklim kerja, dan motivasi kerja memberikan sumbangan relative sebesar 100% dan sumbangan efektif 72,77% terhadap komitmen organisasional.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut; (1) Terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan komitmen organisasional guru melalui persamaan garis regresi $Y = 66,230 + 0,440X_1$, korelasi sebesar 0,678, sumbangan efektif sebesar 15,46%, (2) Terdapat kontribusi yang signifikan antara supervisi akademik kepala sekolah dengan komitmen organisasional guru melalui persamaan garis regresi $Y = 55,339 + 0,480X_2$, korelasi sebesar 0,337 sumbangan efektif sebesar 38,34%, (3) Terdapat kontribusi yang signifikan antara iklim kerja dengan komitmen organisasional guru melalui persamaan garis regresi $Y = 83,120 + 0,269X_3$, korelasi sebesar 0,292, dan sumbangan efektif sebesar 5,89%, (4) Terdapat kontribusi yang signifikan antara motivasi kerja dengan komitmen organisasional guru melalui persamaan garis regresi $Y = 45,498 + 0,567X_4$ korelasi sebesar 0,576, sumbangan efektif sebesar 13,08%, (5) Secara bersama-sama terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan situasional, supervisi akademik, iklim kerja dan motivasi kerja dengan komitmen organisasional guru di SMA di Kecamatan Mendoyo melalui persamaan garis regresi $Y = 23,062 + 0,5148X_1 + 0,307X_2 + 0,071X_3 + 0,214X_4$, korelasi sebesar 0,853, sumbangan efektif sebesar 72,77%.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifa, S. nur. (n.d.). *Hari Pendidikan Internasional, bagaimana tingkat pendidikan di Indonesia saat ini?* <https://www.goognewsfromindonesia.id>.
- Danuri, S. M. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Samudra Biru (Anggota IKAPI).
- Glickman, C.D., Gordon, S.P., and Ross-Gordon, J. M. (2007). *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach*. Seventh Edition. Boston: Perason.
- Hawkins & Shohet, R. (2006). *Supervision in the Helping Professions*. USA: The McGraw-Hill.
- Hersey, P., & H, B. K. (1986). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Agus Dharma. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration*. New York: McGraw Hill.
- Jones, H. (1998). *Management Kontemporer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Karsh, B., B. C. B. and F. S. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48(1), 1260–1281. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16253944/>
- Kreitner R, K., & Angelo. (2000). *Organizational Behavior 8th Ed*. New York. The McGraw-Hill Companies. Inc.
- Kustianto, F. dan A. A. I. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT Garam (Persero). *E-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(1), 42–45.

<https://jurnal.narotama.ac.id/index.php/magistra/article/view/24>

- Lubis, M. J., & Jaya, I. (2019). *Komitmen Membangun Pendidikan: Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori*. Medan: Widya Puspita.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: PT. Andi.
- Mowday, & T, R. (1982). *Employee – Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment Absentism And Turnover*. Academic Press Inc.
- Mukece, J. (2012). Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21). https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_21_November_2012/31.pdf
- Muriman, C., Idrus, M. S., Thoyib, A., dan M. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja (Studi Di Kepolisian Negara RI Sektor, Kepolisian Negara RI Daerah Jawa). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 6(1), 21–31. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1877>
- Muwahid, S. (2012). *Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Acima Publishing.
- Nanba, Mineko., Y. Y. and K. N. (2012). Organizational climate, organizational commitment and intention to leave among hospital new nurses in japan. *Okayama Prefectural University of Health and Welfare Bulletin*, 19(1). <https://core.ac.uk/download/51452130.pdf>
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cetakan Pertama. Gadjah Mada University Press.
- Noordin, Fauziah, Safiah Omar, S. S. and S. I. (2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. *International Business & Economic Research Journal*, 9(2), 1–10. https://www.researchgate.net/publication/296471216_Organizational_Climate_And_Its_Influence_On_Organizational_Commitment
- Rahimic, Z. (2014). Influence Of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(1), 129–139. <https://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/24224>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Manajemen Edisi Kesepuluh. *Manajemen Edisi Kesepuluh*, 36.
- Russel, E. M., Williams, S. W., and Gleason-Gomez, C. (2010). Teachers' perceptions of administrative support and antecedents of turnover. *Journal of Research in Childhood Education*, 24(3), 195–208. https://www.researchgate.net/publication/254311753_Teachers'_Perceptions_of_Administrative_Support_and_Antecedents_of_Turnover
- Sa'ud, A. (2013). *Instrumen Perangkat Pembelajaran*. Bandung: Remaja.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). *Bandung: CV Alfabeta.*, 1–5.
- Sujanto, B. (2018). *Pengelolaan Sekolah Permasalahan dan Solusi*. Jawa Timur: Bumi Aksara.
- Sungkono. (2006). *Pengaruh Budaya Orga-nisasi, Motivasi terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Study Pada PT Dupont*. Universitas 17 Agustus 1945.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, & Salam, R. (2020). *Komitmen Organisasi (Kajian: Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Banten: UNPAM Press.

Wahyuni, I. W., & Djamaludin, A. (2004). Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Dengan Komitmen Kerja Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Siti Khodijah Sepanjang Sidoarjo Jawa Timur. *Jurnal Sosiosains*, 17(2). <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/21540>