

**PENGARUH PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI PEMEDIASI
(Studi Pada Guru SMK Swasta di Wilayah Kota Boyolali)**



Skripsi

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi
Syarat-syarat untuk Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta**

Oleh :

Tastaftiyan Risfandy

NIM F.0205143

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2009

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI PEMEDIASI (Studi pada Guru SMK Swasta di Wilayah Kota Boyolali)

Oleh
TASTAFTIYAN RISFANDY
NIM F 0205143

Studi ini bertujuan untuk mengetahui apakah partisipasi guru di tim kerja berpengaruh pada komitmen guru terhadap sekolahnya dan apakah pemberdayaan memediasi pengaruh antara partisipasi di tim kerja pada komitmen guru terhadap sekolahnya.

Sejalan dengan masalah dan hipotesis penelitian tersebut maka penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan desain survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 74 guru yang diambil dari 5 SMK Swasta di Wilayah Kota Boyolali. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*.

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini akan digunakan uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha*. Uji asumsi klasik meliputi uji heteroskedastisitas dan uji normalitas. Untuk uji hipotesis menggunakan *Path Analysis*. Semua pengujian menggunakan program komputer *SPSS 11.5*.

Hasilnya didapat bahwa data memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Uji asumsi klasik menghasilkan tidak adanya heteroskedastisitas dalam model. Residual juga terdistribusi secara normal. Uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai pengaruh partisipasi di tim kerja pada komitmen organisasi sebesar 0,358 dan signifikan pada 0,002. Nilai pengaruh melalui mediasi pemberdayaan sebesar 0,361, hanya naik 0,3 dari pengaruh langsungnya.

Dari hasil uji diatas, maka untuk penelitian ini dihasilkan bahwa partisipasi di tim kerja berpengaruh secara signifikan pada komitmen organisasi. Sedangkan pemberdayaan tidak terbukti memediasi secara signifikan pengaruh keduanya. Sehingga saran bagi sekolah adalah memaksimalkan peran guru di tim kerja dan pelaksanaan program pemberdayaan secara benar. Bagi peneliti berikutnya dapat meneliti kembali tentang peran pemberdayaan sebagai pemediasi, ditambah membuat variasi penelitian yang lebih luas lagi.

Kata Kunci: Partisipasi di Tim Kerja, Komitmen Organisasi, Pemberdayaan

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul :

**PENGARUH PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI PEMEDIASI
(Studi Pada Guru SMK di Wilayah Kota Boyolali)**

Surakarta, Juli 2009
Telah disetujui dan diterima oleh
Pembimbing

Dra. Anastasia Riani S, M.Si.
NIP. 195903301986012001

HALAMAN PENGESAHAN

Telah disetujui dan diterima dengan baik oleh tim penguji skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret guna melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen

Surakarta, Juli 2009

Tim Penguji Skripsi :

- 1 **Intan Novela Q. A., SE, M. Si** Sebagai Ketua (.....)
NIP. 196911261994022001

- 2 **Dra. Anastasia Riani S., M. Si** Sebagai (.....)
NIP. 195903301986012001
Pembimbing

- 3 **Dra. Ign. Sri Seventi P., M. Si** Sebagai Anggota (.....)
NIP. 195507311982032001

MOTTO

Innasshalati wa nusuki wamahyaya wamamati lillahirabbil' alamin..

Sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku, dan matiku hanyalah untuk Allah

Tuhan Semesta Alam...

(QS. Al An'am: 162)

Fa innama' al' usri yusra, innama' al' usri yusra...

Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama

kesulitan ada kemudahan...

(QS. Al Insyirah: 5-6)

If there is a will, there is a way...

Dimana ada kemauan, disitu ada jalan...

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk...

Allah Tuhanku...

Ayah, Ibu, dan Adikku tercinta... serta...

Seseorang yang ditakdirkanNya menjadi

pendampingku kelak...

KATA PENGANTAR

Puji syukur setinggi tingginya penulis panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas ijin dan pertolongan-Nya, skripsi dengan judul “Pengaruh Partisipasi di Tim Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dengan Pemberdayaan sebagai Pemediasi (Studi Pada Guru SMK di Wilayah Kabupaten Boyolali)” dapat terselesaikan.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sebelas Maret. Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini atas bantuan dari berbagai pihak. Dan dalam kesempatan ini penulis ucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Sutopo, M. Com, Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret.
2. Ibu Dra. Anastasia Riani S, M. Si, selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Ayah, Ibu, dan Adik sebagai bagian kehidupan penulis yang sangat bearati. Terimakasih atas segalanya.
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen FE UNS atas ilmu yang disampaikan selama penulis menuntut ilmu di FE UNS ini.
5. Bapak Suroto di Kesbanglinmas Boyolali dan Bapak Mulyono serta Mbak Kristina di DISDIKPORA Boyolali yang telah memberikan izin penelitian bagi Penulis.

6. Bapak Sriadi dan Bapak Nur Budi di SMK Ganesha Tama, Bapak Sarbiyanto dan Bapak Murjito di SMK Karya Nugraha, Bapak Sudarno dan Bapak Alif di SMK Muhammadiyah 04, Bapak Burhani di SMK Pandanaran, dan Bapak Maryono di SMK Dwija Dharma, beserta seluruh guru masing-masing SMK yang telah berkenan membantu keperluan data penelitian juga pendistribusian dan pengisian kuesioner untuk skripsi ini.
7. Bayu, Riski, Ersyad, Mukti, Dani, Aga, Agus, Bima, Irfan, Thoha, Wildan, Wardoyo, dan seluruh teman-teman Pesantren Mahasiswa Al Hilal terutama yang berada di Pondok Amanah. Terimakasih atas segala kebersamaan yang diberikan selama 4 tahun ini.
8. Angga, Rahmat, Dewi, Anis, Tanti, Manda, Mamad, Johar, Hari, Isti, Vita, Ayum, Fitri, Maya, Amri, Awank, Riesa, Retna, Suci, Lisa, Dewilis, Rizal, Hafid, Dewi Utari, Adhi, Novi, Unggul, Febri, Rachman, Riski, Zulfikar, Amel, Yeni, dan seluruh Keluarga Besar KEI FE UNS, beserta seluruh alumni di AKEI Foundation. Ekonomi Syariah untuk Kesejahteraan dan Kemakmuran Uman Manusia kan?
9. Agus, Yadhik, Betty, Tri, Tatag, Prasmi, Lala, Feri, Mahesti, Bagus, Uliana, Marsono, Lika, Asri, Riski, Muslikhah, Sulis, dan seluruh teman-teman Mujahid AF. Kenangan bersama kalian tidak akan terlupakan. Mari majukan masjid Al Furqon kita!
10. Nora, Dita, Elida, dan Galih di HMJM, Fijri di HMJA, Bekti di HMJEP, Adi (alm.) dan Dian di BPPI, Susilo di BEM, Reisyah dan Bimo di BAPEMA, Iksan di DEMA, Erik di UKM Basket, dan petinggi-petinggi UKM Periode 2008. Tugas kenegaraan kita telah selesai, teman.

11. Ali, Aris, Aat, Ainun, Ineke, Rahmat, Taufik, Yasin, Wili, Jimmy, Latif, Anwar, Sean, Puji, dan seluruh teman-teman FoSSEI Komisariat Solo. Buat karya besar di Komisariat Kita!!
12. Dita, Nanang, Diah, Mikha, dan seluruh teman-teman Manajemen SDM yang membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
13. Adnan, Sidik, Simbah, Takur, CP, dan seluruh Teman-teman Manajemen angkatan 2005 yang telah kebersamai penulis selama ini.
14. Civitas Akademika Fakultas Ekonomi UNS atas segala bantuannya.
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam penulisan skripsi ini. Saran dan kritik dari pembaca sangat penulis harapkan untuk perbaikan penelitian ini. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surakarta, Juli 2009

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
A.Latar Belakang Masalah.....	1
B.Perumusan Masalah.....	6
C.Tujuan Penelitian.....	6
D.Manfaat Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A.Landasan Teori.....	8
1.Tim Kerja	8
2.Komitmen Organisasi	13
3.Pemberdayaan	16
B.Pengaruh Partisipasi di Tim Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	22
C.Penelitian Terdahulu.....	23

D.Kerangka Teoritis.....	25
E.Hipotesis	26
BAB III. METODE PENELITIAN	
A.Desain Penelitian.....	28
B.Populasi, Sampling, dan Teknik Sampling	28
C.Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	30
D.Sumber Data.....	34
E.Metode Pengumpulan Data	34
F.Metode Analisis Data.....	35
BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
A.Deskripsi Singkat Objek Penelitian	38
B.Analisis Deskriptif.....	40
1.Karakteristik Responden	41
2.Distribusi Tanggapan Responden	43
C.Analisis Kuantitatif.....	47
1.Uji Validitas	47
2.Uji Reliabilitas	49
D.Uji Asumsi Klasik.....	50
1.Uji Heteroskedastisitas.....	50
2.Uji Normalitas.....	50
E.Uji Hipotesis	51
1.Path Analysis.....	51
2.Hasil Analisis Data.....	53
3.Pembahasan Hipotesis.....	55

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A.Kesimpulan	59
B.Keterbatasan	60
C.Saran.....	60

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel III. 1	Distribusi Populasi Guru SMK Kota Boyolali	29
Tabel IV. 1	Distribusi Kuesioner	40
Tabel IV. 2	Distribusi Frekuensi Responden Berdasar Umur	41
Tabel IV. 3	Distribusi Frekuensi Responden Berdasar Jenis Kelamin.....	41
Tabel IV. 4	Distribusi Frekuensi Responden Berdasar Tingkat Pendidikan	42
Tabel IV. 5	Distribusi Frekuensi Responden Berdasar Masa Kerja.....	42
Tabel IV. 6	Deskripsi Tanggapan Responden terhadap Partisipasi di Tim Kerja.	43
Tabel IV. 7	Deskripsi Tanggapan Responden terhadap Komitmen Organisasi	44
Tabel IV. 8	Deskripsi Tanggapan Responden terhadap Pemberdayaan.....	46
Tabel IV. 9	Hasil Analisis Faktor	48
Tabel IV. 10	Hasil Uji Reliabilitas Model.....	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar II. 1 Model Penelitian.....	25
Gambar IV. 1 Model <i>Path Analysis</i>	51
Gambar IV. 2 Skor Pengaruh Masing-Masing Variabel	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	68
Lampiran 2	Hasil Uji Validitas	71
Lampiran 3	Hasil Uji Reliabilitas	72
Lampiran 4	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	76
Lampiran 5	Hasil Uji Hipotesis	78
Lampiran 6	Perizinan.....	80

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Penggunaan istilah birokrasi akhir-akhir ini dipandang kurang baik. Hoy (2002) mengatakan bahwa hal ini bukan tanpa alasan karena pada faktanya sebuah birokrasi memproduksi kekakuan dan kesesuaian yang berlebihan, menghalang-halangi dan mengubah bentuk komunikasi, mengasingkan dan mengeksploitasi pekerja, melumpuhkan dan mengeliminasi inovasi, dan pasif serta acuh terhadap publik. Para feminis menganggap birokrasi sebagai sebuah ciptaan laki-laki yang menguntungkan laki-laki saja sebagai kompetisi dan kekuatan dan mengelakkan nilai kewanitaan seperti kolaborasi dan kesamaan (Martin dan Knopoff dalam Hoy, 2002). Lebih lanjut Hoy (2002) menjelaskan bahwa kepala sekolah, guru, dan eksekutif sekolah menyalahkan bentuk birokrasi sebagai penghalang yang dibuat-buat, yang menghalangi pengembangan program pendidikan untuk memenuhi kebutuhan komunitas sekolah. Berbagai macam alasan itu berasal dari kritik tentang frustrasi manusia tentang struktur yang tidak responsif, peraturan yang kaku, dan kebijakan yang tanpa pertimbangan.

Kendati demikian, sebagian besar sekolah menggunakan dan menerapkan birokrasi di dalam manajemen sekolahnya, karena setiap sekolah memiliki hierarki kewenangan, divisi karyawan/ tenaga kerja, tokoh, standar tujuan, kompetensi teknis, dan peraturan serta tata tertib, yang semuanya itu

terangkum dalam karakteristik sebuah birokrasi klasik. Birokrasi seperti ini sangat dimungkinkan untuk mencapai tingkatan tertinggi efisiensi administratif (Hoy, 2002).

Administratif di dalam konteks sekolah memiliki maksud dan pengertian yang sama dengan administrasi pendidikan, manajemen sekolah, atau manajemen pendidikan (Sudrajat, 2008). Manajemen ataupun birokrasi di dalam sebuah sekolah diperlukan karena hal tersebut digunakan untuk mendesain prosedur formal dan hierarki struktur untuk menanggulangi kekacau-balauan serta untuk peningkatan efisiensi kualitas sekolah tersebut beserta komponen organisasi yang ada di dalamnya menjadi lebih baik lagi (Hoy, 2002). Komponen Manajemen yang ada di sekolah dapat terdiri dari dewan pengurus, pengawas, asisten pengawas, ketua kurikulum, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua bidang, guru, dan juga siswa itu sendiri (Hoy, 2002).

Guru merupakan profesi yang kompleks dan menantang (Johnson, et. al., 2002). Agar kinerja yang dihasilkannya dapat maksimal, seorang guru harus diberdayakan. Pemberdayaan dapat memudahkan kepemimpinan guru, meningkatkan profesionalisme, meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dan menyediakan pendirian yang tinggi dalam hal efektifitas pribadi (Katzenmayer and Moller dalam Dee *et al.*, 2002). McBride and Skau dalam Moye, *et al.* (2004) menjelaskan bahwa seorang guru yang diberdayakan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan proses pengajaran di kelasnya. Mereka akan lebih bersemangat untuk berdiskusi dengan pengawas, bahkan lebih lanjut mengundang pengawas tersebut untuk mengunjungi ruang kelasnya.

Guru yang diberdayakan membuat lingkungan pembelajaran tidak hanya menjadi milik guru saja, namun murid akan menjadi pasangan/partner bagi guru di dalam proses pembelajaran tersebut.

Aktivitas-aktivitas organisasi seperti partisipasi, pengembangan organisasi, dan pemberdayaan merupakan aktivitas-aktivitas yang ada di dalam birokrasi sekolah yang sama dengan organisasi yang lainnya (Hoy, 2002). Moye *et al.* (2004) menyatakan bahwa memberdayakan bawahan adalah faktor kunci dalam manajerial dan efektifitas organisasi. Pemberdayaan merupakan salah satu cara mendorong dan meningkatkan pengambalan keputusan pada level rendah organisasi (Liden, *et al.* dalam Moye, 2004).

Lebih dari 15 tahun terakhir, organisasi yang ada di Amerika Serikat, maupun yang ada di luar negeri telah mengadakan percobaan dalam tim kerja yang dimanajemen sendiri di dalam organisasinya (Elloy, 2008). Osterman (2000) menyatakan bahwa organisasi di Amerika yang telah menerapkan tim kerja yang dimanajemen sendiri mencapai 30 sampai 55 persen. Organisasi birokrasi tradisional sedang digantikan oleh tim kerja yang dimanajemen sendiri. Fakta ini berarti satu dari perubahan yang ada di organisasi yang sedang terjadi sekarang ini adalah implementasi tim kerja (Mohrman *et al.*; Hackman; Manz; Manz and Sims dalam Elloy, 2008).

Perspektif tim kerja yang ada di dalam birokrasi sekolah menjadi perhatian yang sangat menarik. Sebagai contoh, tim dalam sekolah yang dimanajemen sendiri telah dipuji sebagai tempat kejadian yang penting dimana guru dapat menghubungkan dan mengembangkan rasa potensi

mereka (Kirkman and Rosen, 1999). Tim sekolah telah disebutkan dan dipuji sebagai tempat dimana guru dapat bekerjasama untuk menyelesaikan masalah yang sulit, membagi tanggungjawab, dan mempelajari keterampilan yang baru (Dee and Henkin dalam Dee *et al.*, 2002). Fakta-fakta yang terdapat di dalam perkembangan literatur-literatur tim kerja menganjurkan perlunya diteliti lagi kedepan, hubungan potensial antara struktur tim sekolah dan persepsi pemberdayaan guru.

Tim Guru yang terdiri dari orang-orang yang saling berhubungan, terdapat rasa kepercayaan, dan komitmen guru yang berkaitan dalam desain kooperatif pembuatan keputusan dapat membuat perubahan yang meningkatkan profesionalitas dan hasil pada siswa, dan secara bersamaan menyediakan dukungan sosial dan penghargaan intrinsik organisasi yang meningkatkan budaya *collectivistic* serta memperkuat keinginan untuk berusaha, dan melanjutkan keanggotaan di dalam organisasi (Dee and Henkin; Harris and Sherblom; Ko; Murphy; Neher; Pounder, dalam Park *et al.*, 2005). Tim yang terdiri dari guru dapat berfungsi untuk menguatkan kembali sekolah. Tim tersebut dapat menjalankan efek struktur institusi konvensional dan pemikiran manajemen birokrasi yang menjamin stabilitas dan prediktabilitas operasional yang dapat meningkatkan kinerja (Park, *et al.*, 2005)

Komitmen organisasi bersifat kritis dalam menahan dan menarik personel dengan kualifikasi baik di dalam organisasinya masing-masing. Dalam beberapa tahun terakhir, komitmen organisasi di dalam sekolah telah menjadi sebuah perhatian tersendiri di sebagian besar negara (Joolideh &

Yesdhohara, 2008). Komitmen guru telah diidentifikasi sebagai aspek kunci kapasitas sekolah untuk perbaikan dan pembaharuan melalui pengetahuan yang mendalam dari penelitian (Geisjel *et al.*, 2002).

Komitmen organisasi yang telah dipelajari dan diteliti secara intensif di dalam tiga dekade terakhir menghasilkan berbagai macam konsep dan pemahaman tentang sifat dasar, *antecedents*, dan konsekuensi komitmen organisasi. Faktanya, konsepsi komitmen organisasi telah ditunjukkan sebagai peramal penting keluaran organisasi, seperti dalam peran kinerja, peran lebih perilaku, intensitas *turnover*, dan aktual *turnover* (Wong, *et al.*, 2002). Literatur yang sangat banyak melihat pada hubungan komitmen organisasi dengan perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja, komitmen organisasi dengan intensitas *turnover*, dan sebagainya (Yousef, 1999). Perspektif multidimensi komitmen jarang diabdikan dalam perhatian yang signifikan di studi tentang komitmen organisasi (Park, *et al.*, 2005). Riset tentang hubungan antara subsistem organisasi, seperti tim dan komitmen organisasi masih dirasa minimal (Kushman dalam Park *et al.*, 2005). Sebuah penelitian sistematis dari arti dan keluaran komitmen organisasi antar budaya diperlukan untuk menilai generalisasi penelitian yang telah dilakukan (Meyer and Allen dalam Wong, *et al.*, 2002). Penelitian tentang hubungan antara tim kerja guru dan komitmen organisasi kedepannya dapat diteliti dengan memperluas penyelidikan ke level, tipe, dan ukuran organisasi lain yang lebih luas (Drach-Zahavy and Somech dalam Park *et al.*, 2005). Di dalam pandangan ini, penelitian tentang komitmen organisasi sebagai keluaran dari sebuah konsepsi pemberdayaan dan keterlibatan di tim

kerja merupakan studi yang bagus yang mencoba meneliti komitmen organisasi secara lintas budaya, pekerjaan, dan tipe organisasi. Sehingga, dari uraian di atas maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Partisipasi di Tim Kerja pada Komitmen Organisasi dengan Pemberdayaan sebagai Pemediasi”**

B. PERUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang di atas, maka masalah yang penulis rumuskan adalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi di tim kerja berpengaruh pada komitmen guru terhadap sekolahnya?
2. Apakah pemberdayaan memediasi pengaruh antara partisipasi di tim kerja pada komitmen guru terhadap sekolahnya?

C. TUJUAN PENELITIAN

Dari Perumusan Masalah di atas maka Tujuan Penelitian yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji apakah partisipasi di tim kerja berpengaruh pada komitmen guru terhadap sekolahnya.
2. Untuk menguji apakah pemberdayaan memediasi pengaruh antara partisipasi di tim kerja pada komitmen guru terhadap sekolahnya.

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pemahaman tentang Pengaruh Partisipasi di Tim Kerja pada Komitmen Organisasi dengan Pemberdayaan sebagai Pemediasi sehingga dapat dijadikan bahan referensi tentang hubungan dan pengaruh ketiga hal tersebut.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Sekolah dalam pembentukan tim kerja untuk meningkatkan komitmen organisasi bagi guru-guru yang ada di dalamnya, dengan memasukkan faktor Pemberdayaan didalamnya. Sehingga, efektifitas organisasi sekolah dan output maksimal sekolah dapat diwujudkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

E. LANDASAN TEORI

1. Tim Kerja

Sebuah tim adalah sebuah kelompok kerja formal, yang terdiri dari karyawan/ anggota yang saling ketergantungan, dengan keterampilan kerja yang saling melengkapi menuju tujuan bersama (Riggio dalam Afolabi and Ehigie, 2005). Definisi ini diperkuat oleh Morgan *et al.* (dalam El-Kot and Leat, 2004) bahwa sebuah tim adalah sekumpulan dua atau lebih individu yang dapat dibedakan satu dengan yang lainnya, yang saling berinteraksi dengan ketergantungan dan dapat menyesuaikan diri untuk mencapai tujuan yang spesifik, bersama, dan bernilai. Definisi yang agak berbeda diungkapkan oleh Soundstrom (dalam El-Kot and Leat, 2004) yang mendefinisikan bahwa sebuah tim adalah kelompok kecil individu yang membagi tanggungjawab untuk tujuan organisasi. Sinclair (1992) mengartikan sebuah tim adalah sebuah kelas/golongan khusus dari kelompok/grup, yang lebih *task-oriented* daripada kelompok, dan yang memiliki sekumpulan peraturan dan penghargaan yang jelas bagi anggotanya. Sedangkan Bartol dan Haghman (1992) mendefinisikan tim sebagai sebuah grup karyawan yang dibebani dengan kerja bersama untuk memecahkan masalah, membentuk persetujuan/konsensus tentang apa yang seharusnya dilakukan, dan menerapkan tindakan yang penting dalam hubungan pada sebuah tugas tertentu atau dalam area organisasi.

Bekerja di dalam sebuah tim dapat dikatakan memiliki banyak kegunaan dan manfaat. Diantara keuntungan bekerja di dalam tim adalah kemungkinan pembagian beban kerja dengan anggota tim yang lain, kesempatan untuk memberi dan menerima dukungan serta *feedback*, dan bahkan faktanya bahwa sebuah pekerjaan akan lebih dapat diselesaikan dengan sukses dengan bantuan dari kelompok atau individual yang lebih luas (Beukel and Molleman, 2002). Tim kerja cenderung menciptakan berbagai macam keuntungan seperti peningkatan produktivitas, kualitas output, dan kualitas kehidupan kerja karyawan (Houghton *et al.*, 2003). Lebih lanjut lagi bahkan Houghton *et al.* (2003) mengatakan bahwa tim kerja dapat mengurangi *turnover*, ketidakhadiran, dan juga konflik.

Berbagai macam penelitian yang berkembang tentang tim menghasilkan berbagai macam tipe tentang tim. Greenberg and Baron (dalam Afolabi and Ehigie, 2005) berpendapat bahwa tim dapat dikategorikan kedalam empat dimensi utama. Empat dimensi tersebut adalah tujuan, jangka waktu tim beroperasi, tingkatan otonomi, dan apakah tim meluas melewati fungsi organisasinya atau tidak. Cohen dan Balley (dalam Afolabi and Ehigie, 2005) juga menguraikan empat tipe tim, yaitu tim kerja, tim paralel, tim proyek, dan tim manajemen. Banker *et al.* dalam Afolabi and Ehigie (2005) mengadopsi sebuah pendekatan yang berbeda dan penggolongan tipe tim sesuai dengan kisaran otonomi dari rendah ke tinggi. Tipe tersebut dikenal dengan kelompok kerja tradisional, perkumpulan kualitas, kelompok kerja semi-otonom, tim yang

dimanajemen sendiri (*self-managing team*), dan tim yang didesain sendiri (*self-designing team*).

Lebih dari 15 tahun terakhir, organisasi yang ada di Amerika Serikat, maupun yang ada di luar negeri telah mengadakan percobaan dalam tim kerja yang dimanajemen sendiri di dalam organisasinya (Elloy, 2008). Organisasi birokrasi tradisional sedang digantikan oleh tim kerja yang dimanajemen sendiri. Fakta ini berarti satu dari perubahan yang ada di organisasi yang sedang terjadi sekarang ini adalah implementasi tim kerja (Mohrman *et al.*, Hackman, Manz, Manz and Sims dalam Elloy, 2008).

Peralihan menuju lingkungan kerja yang lebih memberdayakan berhubungan dengan jajaran struktur, pemikiran, dan tindakan yang memperbolehkan individu/ kelompok untuk bertindak atas nama diri sendiri untuk mencapai sebuah ukuran kontrol yang lebih baik pada kehidupan dan takdir mereka (Staples dalam Dee, *et al.*, 2002). Perubahan dalam konteks sekolah dapat terdiri dari pergantian yang dipertimbangkan dalam kekuatan distribusi, dan persyaratan pengenalan struktur manajemen yang baru dan fleksibel yang mengurangi tekanan kesesuaian yang ditemukan dalam bentuk-bentuk organisasi mekanistik yang tradisional (Belasco and Strayer, 1994).

Tim dalam sekolah yang dimanajemen sendiri telah dipuji sebagai tempat kejadian yang penting dimana guru dapat menghubungkan dan mengembangkan rasa potensi (Kirkman and Rosen, 1999). Tim sekolah telah disebutkan dan dipuji sebagai tempat dimana guru dapat bekerjasama

untuk menyelesaikan masalah yang sulit, membagi tanggungjawab, dan mempelajari keterampilan yang baru (Dee and Henkin dalam Dee *et al.*, 2002).

Tim Guru yang terdiri dari orang-orang yang saling berhubungan, terdapat rasa kepercayaan, dan komitmen guru yang berkaitan dalam desain kooperatif pembuatan keputusan dapat membuat perubahan yang meningkatkan profesionalitas dan hasil pada siswa, dan secara bersamaan menyediakan dukungan sosial dan penghargaan intrinsik organisasi yang meningkatkan budaya *collectivistic* serta memperkuat keinginan untuk berusaha dan melanjutkan keanggotaan di dalam organisasi (Dee and Henkin; Harris and Sherblom; Ko; Murphy; Neher; Pounder, dalam Park *et al.*, 2005). Tim yang terdiri dari guru dapat berfungsi untuk menguatkan kembali sekolah. Tim tersebut dapat menjalankan efek struktur institusi konvensional dan pemikiran manajemen birokrasi yang menjamin stabilitas dan prediktabilitas operasional, tetapi menghalangi perkembangan inisiatif dan sinergi yang dapat meningkatkan kinerja (Park, *et al.*, 2005).

Dee *et al.* (2002) memperkenalkan empat fungsi utama tim kerja di dalam tinjauan literatur tim kerja sekolah:

- 1) Pengajaran
- 2) Pengembangan kurikulum
- 3) Penguasaan/administrasi sekolah
- 4) Hubungan komunitas sekolah

Tim Pengajaran berhubungan dengan kelompok kecil yang berkolaborasi untuk membentuk lingkungan pengajaran/pembelajaran. Tim tersebut dapat muncul melalui interaksi interpersonal diantara guru, daripada melalui arahan administratif. Tim yang muncul secara spontan disekeliling isu perhatian biasa dapat digolongkan menjadi tim dengan kepercayaan yang tinggi, terbuka didalam komunikasi, dan sebuah keinginan untuk mengambil resiko tanpa ketakutan akan balasannya.

Tim pengembangan kurikulum menguji dan merevisi isu instruksional dan pendekatan yang berkaitan dengan pendidikan. Fungsi sebuah tim sebagai grup strategi kurikulum adalah sebagai penguji buku teks dan metode yang berhubungan dengan misi sekolah mereka. Disini, guru berpartisipasi dalam keputusan kritis yang secara langsung memberi efek pada kerja mereka dengan murid, terkhusus dengan respek terhadap isu pengajaran dan pembelajaran.

Tim penguasaan/administrasi sekolah mengembangkan anggaran, menetapkan tujuan kurikuler, dan menetapkan rencana jangka panjang untuk sekolah. Penguasaan sekolah yang kolaboratif membagikan kewenangan pengambilan kebijakan diantara kepala sekolah, guru, orangtua, dan anggota komunitas. Rasa kepemilikan dapat berkembang, seperti yang dilakukan guru pada peran yang lebih luas dalam pengembangan kebijakan dan prosedur dengan yang mana mereka kerjakan.

Tim kerja hubungan komunitas sering terjadi diluar daerah tradisional dari administrasi sekolah. Disini, tim kerja berhubungan

dengan koneksi antara personil sekolah dan kelompok komunitas maupun organisasi. Guru yang bekerja dengan asosiasi keluarga dan kelompok lingkungan disekitar sekolah dapat mengalami perasaan otonomi, dan rasa kebebasan untuk menyelidiki isu-isu yang tidak mereka pertimbangkan dalam struktur sekolah tradisional.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi secara umum didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam sebuah organisasi tertentu (Mowday *et al.* Dalam Dee *et al.*, 2002). Sedangkan Michael *et al.*, (2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa suka karyawan dipekerjakan oleh organisasi yang ditempatinya. Komitmen organisasi berhubungan dengan perasaan sayang terhadap organisasi yang stabil, dan dapat dibedakan dari kepuasan kerja yang menunjukkan ketidakstabilan yang relatif, tidak kekal, orientasi segera terhadap kekhususan pekerjaan (Park *et al.*, 2005). Komitmen organisasi dapat juga didefinisikan sebagai pernyataan psikologi dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dan organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginannya untuk memelihara keanggotaan di dalam organisasi (Wong *et al.*, 2002). Pada akhirnya, sebagian besar peneliti memiliki pandangan yang sama tentang komitmen organisasi. Mereka sepakat bahwa komitmen organisasi yang tinggi sama dengan perasaan positif karyawan terhadap organisasi dan nilainya, yang pada pokoknya, sebuah penilaian kesesuaian

antara nilai dan kepercayaan yang dimiliki individu dan organisasi (Swales, 2004).

Berbagai macam definisi berdasarkan karakteristik juga diungkapkan oleh para peneliti. Buchanan (dalam Michael *et al.*, 2009) mengartikan komitmen organisasi sebagai hubungan emosional terhadap organisasi tertentu, yang dicirikan dengan tiga parameter utama dalam sikap seseorang terhadap organisasinya: identifikasi—internalisasi tujuan dan nilai organisasi, keterlibatan—aktivitas yang dilakukan karyawan sebagai bagian dari perannya, dan loyalitas—rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasinya. Porter *et al.* (dalam Kwon and Banks, 2004) mendefinisikan komitmen organisasi dalam tiga bagian: sebuah kepercayaan yang tinggi dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, keinginan menggunakan usaha yang dipertimbangkan dalam kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk bertahan di dalam organisasi. Hal yang senada diungkapkan Mowday *et al.* (dalam Dee *et al.*, 2002).

Meyer and Allen (dalam Parish *et al.*, 2008) mengusulkan model konsep multidimensional pada komitmen organisasi. Model ini telah mendapat popularitas yang substansial. Tiga buah model komitmen organisasi yang diusulkan tersebut adalah:

- 1) Komitmen Afektif

Adalah pendekatan emosional karyawan untuk mengidentifikasi dan berhubungan dengan organisasi—

karyawan bertahan di dalam perusahaan karena keinginan pribadi mereka.

2) Komitmen *Continuance*

Komitmen ini mengarah pada kecenderungan biaya yang timbul jika meninggalkan organisasi—karyawan tinggal di dalam perusahaan karena mereka memerlukannya.

3) Komitmen Normatif

Komitmen ini berarti perasaan kewajiban pribadi untuk melanjutkan pekerjaan—karyawan bertahan di dalam perusahaan karena memang seharusnya begitu.

Studi menunjukkan bahwa tingginya level komitmen organisasi dihubungkan dengan rendahnya tingkatan ketidakhadiran dan *turnover* dan dapat disajikan sebagai dasar dilakukannya sebuah tindakan (Dee *et al.*, 2002). Konsepsi komitmen organisasi telah ditunjukkan sebagai peramal penting keluaran organisasi, seperti dalam peran kinerja, peran lebih perilaku, intensitas *turnover*, dan aktual *turnover* (Wong, *et al.*, 2002). Komitmen organisasi akan membawa kepada keluaran yang penting, seperti penurunan *turnover*, tingginya *organizational citizenship behavior*, dan dukungan organisasi (Kwon and Banks, 2004). Komitmen organisasi dapat mengarahkan kepada jangkauan keluaran positif dan penentu manajemen perubahan (Coopey and Hartley; Guest; Iverson dalam Swailes, 2004). Komitmen juga dihubungkan dengan tujuan perilaku dan

tindakan positif yang secara langsung dibawah kontrol individu, dan merupakan komponen penting dalam pencapaian program perubahan organisasi (Swailles, 2004).

Di dalam hubungannya dengan komitmen organisasi guru yang ada di sekolah, Firestone and Pennell (dalam Park, *et al.*, 2005) mengungkapkan bahwa guru yang memiliki komitmen terhadap sekolahnya dapat menunjukkan kestabilan, kekuatan, dan kekekalan “ikatan psikologi terhadap sekolahnya, muridnya, dan area yang ada di sekitarnya”. Guru yang memiliki komitmen akan mengerjakan pekerjaannya dengan baik, cenderung memiliki keinginan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mengajarnya yang dapat memanifestasi usaha pembelajaran kedepan. Sehingga guru akan bersemangat dalam menghadiri kegiatan-kegiatan yang secara langsung berhubungan dengan peningkatan proses belajar mengajar (Raju and Srivastava, 1994). Komitmen guru juga telah diidentifikasi sebagai aspek kunci dari sebuah kapasitas sekolah untuk melakukan perbaikan dan pembaruan (Geisjel *et al.*, 2002).

Pemimpin sekolah dapat meningkatkan komitmen guru dengan membangun kepercayaan, membiarkan para guru mengembangkan cara mereka bekerja, pembagian akuntabilitas dan kepemilikan pekerjaan, dan bernegosiasi tentang pertolongan dan pengawasan dalam menimbulkan pengembangan guru (Dee *et al.*, 2002)

3. Pemberdayaan

Konsep partisipasi karyawan telah menjadi fokus penelitian dan praktek dalam beberapa tahun terakhir. Hal tersebut diambil dalam beberapa bentuk yang berbeda, melewati hubungan karyawan dan konsep pengambilan keputusan yang partisipatif menuju perspektif pemberdayaan kontemporer. Gagasan tentang pemberdayaan menghubungkan kekuasaan pekerja yang disediakan organisasi dengan sebuah tingkatan fleksibilitas yang lebih tinggi dan lebih bebas dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya (Greasley *et al.*, 2004).

Legge dalam Greasley *et al.* (2005) mengungkapkan pemberdayaan sebagai sebuah model distribusi ulang yang mana kesamaan kekuasaan dinaikkan untuk kepercayaan dan kolaborasi. Sedangkan Pastor (1995) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah bagian dari sebuah proses atau sebuah evolusi—sebuah evolusi yang berjalan saat kamu memiliki dua atau lebih orang dalam sebuah hubungan, secara personal atau professional. Secara fundamental, “memberdayakan berarti memberikan kekuasaan” (Thomas and Velthouse dalam Davisons and Martinsons, 2002).

Bowen and Lawer (dalam Davisons and Martinsons, 2002) berpendapat lebih ke praktek. Pemberdayaan berhubungan dengan kepastian bahwa informasi dibagi dengan karyawan, penghargaan diberikan berdasar kinerja organisasi, karyawan dilatih untuk lebih berkontribusi dalam kinerja organisasi, dan karyawan diajak berhubungan dalam pengambilan keputusan manajemen.

Pemberdayaan memiliki mafaat yang beraneka ragam. Pada konteks pribadi, karyawan yang terberdayakan memiliki perasaan keyakinan diri (*self-efficacy*) yang tinggi, diberi tanggungjawab dan wewenang yang signifikan dalam pekerjaannya, menggunakan pengaruh terhadap organisasinya, dan melihat bahwa dirinya inovatif (Quinn and Spreitzer, 1997). Karyawan yang diberdayakan memandang dirinya lebih efektif dalam pekerjaannya dan dievaluasi lebih efektif oleh partner kerjanya (Quinn and Spreitzer, 1997).

Sedangkan pada konteks organisasi pemberdayaan karyawan telah dilihat sebagai hal yang berguna untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya organisasi (Suzik dalam Siegal and Gardner, 1999). Lebih jauh lagi, pemberdayaan karyawan akan mempengaruhi kepuasan karyawan, loyalitas, kinerja, dan perhatian terhadap karyawan yang lain (Fulford and Enz, 1995). Hal yang demikian ini akan membuat pemberdayaan menjadi satu hal yang penting dalam suksesnya organisasi (Johnson and Thurston, 1997) dan kinerja organisasi Ketchum and Trist (dalam Siegal and Gardner, 1999).

Greasley *et al.* (2004) membuat identifikasi terhadap dua aspek kunci pemberdayaan. Dua aspek tersebut ialah:

- 1) Perspektif Multi-Dimensional/Struktural/Manajerial
- 2) Perspektif Psikologi/Kognitif

Perspektif Multi-dimensional/Struktural/Manajerial dekat dengan penerapan peran manajer dan pemimpin. Manajer/pemimpin organisasi perlu diuji perannya agar pemberdayaan yang dilakukan berakhir sukses..

Perspektif multi-dimensional ini fokus pada pembagian atau transfer kekuatan dari tingkatan organisasi yang tinggi ke rendah (Hollander and Offerman, 1990). Pemberdayaan multi-dimensional/struktural dapat dipandang sebagai proses saat pemimpin atau manajer membagi kekuatannya dengan bawahan. Kekuatan di dalam konteks ini dipandang sebagai kepemilikan kewenangan formal atau kontrol diatas sumberdaya organisasi (Conger and Kanungo dalam Dee, *et al.*, 2002). Hubungan kekuasaan merupakan proses interaksi yang kompleks yang mana pemberdayaan adalah sebuah tindakan pengembangan dan peningkatan kekuasaan melalui bekerja dengan sesama. Sampai kekuasaan tersebut dibagi (dan karyawan merasa bahwa kekuasaan tersebut dibagi) maka pemberdayaan tidak berjalan. Pendekatan multi-dimensional ini penting saat budaya pemberdayaan akan diterapkan di dalam suatu organisasi. Cara penerapan pendekatan ini tergantung pada kebutuhan manajer/pemimpin untuk membiasakan pemberdayaan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Greasley *et al.* 2004).

Pemberdayaan dengan perspektif psikologi/kognitif menggambarkan bagaimana motivasi intrinsik dan keyakinan diri (*self-efficacy*) dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan serta nilainya sendiri (Yukl, 2006). Mennon dalam Dimitriades (2005) mendefinisikan pemberdayaan psikologi sebagai penetapan kognitif yang dicirikan dengan sebuah rasa kontrol perasaan, kemampuan, dan internalisasi tujuan. Pendekatan psikologi fokus pada motivasi intrinsik daripada pada praktek manajerial

yang digunakan untuk meningkatkan level kekuasaan individu (Dee, *et al.*, 2002). Pemberdayaan yang dikonsepsikan disini merupakan sebuah *mind-set* yang dimiliki karyawan tentang organisasinya, daripada sebagai sesuatu yang dilakukan manajemen terhadap karyawannya (Dee, *et al.*, 2002).

Pemberdayaan psikologis ini bergantung pada penciptaan kondisi yang berhubungan dengan peningkatan motivasi penyelesaian tugas melalui pengembangan rasa yang kuat dari keyakinan pribadi (Conger and Kanungo dalam Dee *et al.*, 2002). Lewat pendekatan seperti ini, penekanan pemberdayaan adalah pada persepsi dan kepercayaan tentang kekuasaan, kemampuan, kontrol, dan keyakinan diri (Psoinos dan Smith dalam Greasley *et al.*, 2004).

Siegal and Gardner (1999) menyatakan bahwa titik tengah dari semua bentuk pemberdayaan adalah penetapan internal motivasi intrinsik yang berhubungan dengan penguatan karyawan. Saat kita percaya bahwa jika seseorang akan mengubah sikapnya maka yang dilakukan pertama kali adalah membentuk perilaku. Kegunaan dan keuntungan yang sebenarnya dari pemberdayaan tidak akan dapat dilihat sampai orang itu sendiri merasakan bahwa dirinya sedang diberdayakan. Sebagai contoh, jika seseorang memiliki izin dari organisasi untuk berbuat secara otonom namun dia sendiri tidak percaya bahwa dia memiliki kemampuan berbuat efektif, maka kebijakan otonomi yang diberikan organisasi terhadap orang tersebut tidak akan berpengaruh apa-apa, baik kepada dirinya maupun organisasinya.

Teori tentang pendefinsian elemen pemberdayaan psikologi telah diusulkan beberapa orang sarjana. Sebuah studi yang dilakukan Spreitzer (1995) menemukan dukungan untuk hal ini bahwa pemberdayaan psikologi meliputi empat elemen:

1) Maksud (*Meaning*)

Merupakan nilai dari sebuah tujuan/sasaran yang dinilai dalam hubungan pada sebuah idealisme pribadi/standar. Seseorang akan merasa diberdayakan apabila isi dan akibat pekerjaan konsisten dengan nilai dan idealisme pribadinya.

2) Kemampuan (*Competence*)

Adalah sebuah kepercayaan individu pada kapasitasnya untuk mengerjakan suatu aktivitas sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya. Seseorang memiliki kemampuan untuk menentukan kapan dan bagaimana pekerjaan diselesaikan.

3) Determinasi pribadi (*Self-Determination*)

Merupakan perasaan individu dalam mempunyai sebuah pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan. Determinasi pribadi berarti keyakinan tinggi tentang mampunya dia melakukan pekerjaan secara efektif.

4) Pengaruh (*Impact*)

Adalah sebuah derajat seorang individu dapat mempengaruhi hasil dalam pekerjaannya. Pengaruh juga memiliki maksud

kepercayaan seseorang tentang kemungkinan diri memiliki pengaruh yang signifikan dalam pekerjaan dan lingkungannya.

Conger and Kanungo (dalam Siegal and Gardner, 1999) mengungkapkan terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi pemberdayaan. Dua faktor tersebut adalah lemahnya komunikasi dan sistem pembentukan jaringan. Dua hal tersebut dapat menghambat pemberdayaan karena pemberdayaan yang efektif memerlukan orang-orang untuk membuat keputusan yang bagus tentang kerjanya dan kemudian mengambil tindakan yang sesuai untuk menerapkan keputusan tersebut, sedangkan adanya sistem komunikasi yang lemah dan sistem pembentukan jaringan akan menjadi hambatan yang signifikan.

F. PENGARUH PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

Tim Guru yang terdiri dari orang-orang yang saling berhubungan, terdapat rasa kepercayaan, dan komitmen guru yang berkaitan dalam desain kooperatif pembuatan keputusan dapat membuat perubahan yang meningkatkan profesionalitas dan hasil pada siswa, dan secara bersamaan menyediakan dukungan sosial dan penghargaan intrinsik organisasi yang meningkatkan budaya *collectivistic* serta memperkuat keinginan untuk berusaha, dan melanjutkan keanggotaan di dalam organisasi (Dee and Henkin; Harris and Sherblom; Ko; Murphy; Neher; Pounder, dalam Park *et al.*, 2005). Keterlanjutan keanggotaan di dalam organisasi ini berkaitan

dengan rendahnya tingkatan ketidakhadiran dan turnover, dan hal ini menunjukkan tingginya level komitmen organisasi (Dee *et al.*, 2002).

G. PENELITIAN TERDAHULU

Pengaruh Partisipasi di Tim Kerja terhadap Komitmen Organisasi didalam konteks guru dan ikut memasukkan Pemberdayaan sebagai pemediasi merupakan hal yang menarik untuk diteliti. Hubungan pengaruh ketiga variabel ini telah menjadi penelitian Jay R. Dee, Alan B. Henkin, dan Lee Duemer pada tahun 2002. Penelitian mereka berjudul *Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment*, sebuah penelitian yang bermaksud untuk menggali lebih jauh tentang peran *empowement*/pemberdayaan sebagai pemediasi hubungan antara partisipasi di tim kerja dan komitmen, dan penulis menjadikan penelitian tersebut sebagai referensi utama.

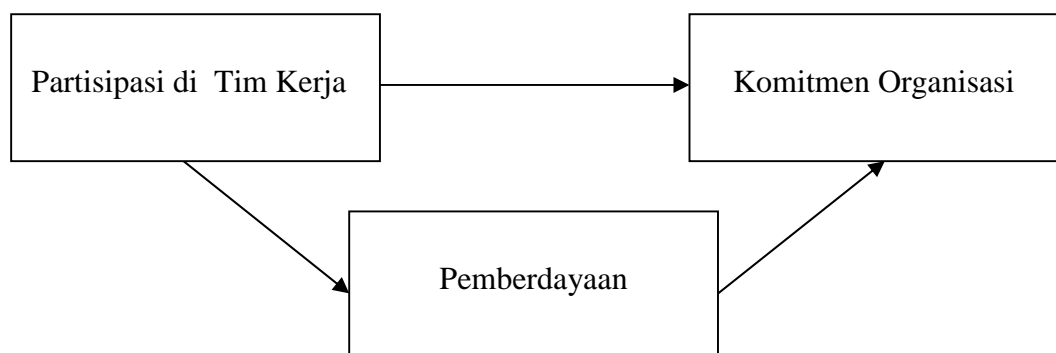
Hasil penelitian Dee *et al.* tahun 2002 ini menunjukkan bahwa partisipasi di tim kerja memiliki efek yang signifikan pada pemberdayaan. Partisipasi guru di dalam tim kerja juga dapat berpengaruh secara signifikan pada komitmen masing-masing guru terhadap sekolah yang ditempatinya. Guru yang diberdayakan menunjukkan tingkatan komitmen organisasi yang tinggi, sehingga dapat disimpulkan juga bahwa pemberdayaan mempengaruhi komitmen organisasi. Dan hasil yang terakhir, pemberdayaan menguatkan pengaruh partisipasi di tim kerja terhadap komitmen organisasi.

Dua dari hasil penelitian Dee *et al.* (2002) ini kurang sesuai dengan studi kasus yang dilakukan oleh Rothstein (dalam Honold, 1997) dan penelitian yang dilakukan oleh Cunningham and Hyman (1996). Studi kasus yang dilakukan Rothstein (dalam Honold, 1997) yang berjudul “*The Empowerment Effort that Came Undone*” mendeskripsikan sebuah situasi dimana seorang Presiden sebuah perusahaan ingin mengatasi penurunan penjualan dengan memberdayakan tim kerja yang ada di perusahaan. Namun, usaha memberdayakan tim ini pada akhirnya gagal. Presiden Perusahaan tersebut menyimpulkan bahwa kegagalan ini terjadi karena pemberdayaan tidak dapat bekerja di dalam sebuah tim. Namun pada akhirnya alasan Presiden Perusahaan tersebut dibantah oleh para ahli yang menyatakan bahwa kegagalan tim kerja yang diberdayakan tersebut bukan karena pemberdayaan tidak bekerja, namun lebih karena Manajemen yang tidak mengimplementasikan praktek pemberdayaan secara benar.

Cunningham and Hyman (1996) di dalam penelitiannya yang berjudul “*Empowerment: The Right Medicine foe Improving Employee Commitment and Morale in The National Health Service?*” meneliti sebuah rumah sakit yang menerapkan pemberdayaan pada karyawannya dengan pemberian dukungan manajerial yang besar. Peneliti mewawancarai sejumlah staf seputar tanggungjawab manajerial, spesialis personal, dan juga meyertakan survei tertulis untuk melihat opini karyawan. Hasil penemuan tersebut adalah, dibawah pemberdayaan, kinerja manajer dan staff meningkat, namun manajer mengklaim bahwa komitmen mereka meningkat. Bahkan, moral serta stress kerja menjadi terlihat. Selanjutnya, didalam penelitiannya tersebut,

Cunningham and Hyman (1996) mengidentifikasi beberapa alasan mengapa pemberdayaan yang dilakukan tidak dapat meningkatkan komitmen organisasi, yaitu: sedikitnya anggaran belanja dan prioritas operasi, kurangnya training, perlawanan terhadap implementasi pemberdayaan, dan pengakuan bahwa kewenangan yang diberikan kepada karyawan hanya kecil.

H. KERANGKA TEORITIS



Gambar II.1. Model Penelitian (Dee *et al.*, 2002, dengan modifikasi)

Dari kerangka pemikiran diatas dapat dibaca bahwa Partisipasi di Tim Kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara langsung. Partisipasi di tim kerja dapat juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui variabel mediasi, yaitu pemberdayaan. Pemberdayaan sebagai variabel mediasi ini dapat memperkuat ataupun memperlemah pengaruh Partisipasi di Tim Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Selain sebagai pemediasi, pemberdayaan ini juga memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan dipengaruhi secara langsung juga oleh Partisipasi di Tim Kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen, dependen, dan mediasi di dalam penelitian ini secara berurutan

adalah adalah Partisipasi di Tim Kerja, Komitmen Organisasi, dan Pemberdayaan.

I. HIPOTESIS

1. Pengaruh Partisipasi di tim kerja pada komitmen guru terhadap sekolahnya.

Scott and Walker (1999) di dalam penelitiannya di sekolah menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dikembangkan dengan kinerja masing-masing elemen organisasi secara kolaboratif dan menggunakan kemampuannya secara kooperatif, namun penerapan sebuah tim kerja lebih dapat meningkatkan komitmen organisasi dan berbagai macam keuntungan yang lain.

Dee *et al.* (2002) menyatakan bahwa tim kerja guru memberikan berbagai macam manfaat, termasuk membuat seseorang menjadi bertahan di dalam organisasi yang ditempatinya. Keterlanjutan keanggotaan di dalam organisasi ini berkaitan dengan rendahnya tingkatan ketidakhadiran dan turnover, dan hal ini menunjukkan tingginya level komitmen organisasi (Dee *et al.*, 2002). Penelitian yang dilakukannya menghasilkan sebuah temuan adanya pengaruh yang positif dari partisipasi di tim kerja dalam meningkatkan level komitmen seorang guru terhadap sekolahnya.

H1. *Partisipasi di tim kerja berpengaruh signifikan pada komitmen guru terhadap sekolahnya.*

2. Mediasi Pemberdayaan terhadap Pengaruh Partisipasi di tim kerja pada komitmen guru terhadap sekolahnya.

Dee *et al.* (2002) memprediksi bahwa tim kerja dapat memiliki efek langsung maupun tidak langsung pada komitmen organisasi melalui pemberdayaan. Secara singkat, partisipasi tim akan meningkatkan pemberdayaan yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi. Pemberdayaan diteliti sebagai variabel *mediasi* yang potensial yang dapat memediasi hubungan antara partisipasi tim dan komitmen organisasi. Hasilnya, hubungan antara partisipasi di tim kerja dan komitmen organisasi dimediasi oleh variabel pemberdayaan (Dee *et al.*, 2002).

H2. *Pemberdayaan memediasi secara signifikan pengaruh antara partisipasi di tim kerja pada komitmen guru terhadap sekolahnya.*

BAB III

METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain survei yaitu penelitian yang hasil pengukurannya akan digeneralisasikan untuk populasinya (Wahyuni, 2003). Menurut Singarimbun (1995), penelitian dengan desain survei adalah penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

2. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi adalah keseluruhan kelompok, orang, kejadian, atau hal minat yang ingin penulis investigasi (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta yang ada di Wilayah kota Boyolali.

Sampel adalah sub kelompok atau sebagian dari populasi (Sekaran, 2006). Sedangkan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah guru/pengajar masing-masing SMK Swasta yang ada di kota Boyolali. Tujuan

penggunaan sampel adalah agar mampu menarik kesimpulan dari penggeneralisasian populasi yang dijadikan obyek penelitian.

Teknik sampling adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan membuat kita dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik tersebut pada elemen populasi (Sekaran, 2006). Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling*. *Proportional sampling* adalah cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub populasi tersebut. *Random sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana semua individu dalam populasi baik secara sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sehingga, *proportional random sampling* adalah teknik proporsional sampling yang disertai random (Narbuko dan Achmadi, 2003).

Berikut ini populasi SMA dan SMK Swasta yang ada di Wilayah Kota Boyolali beserta sampelnya yang diambil dengan *teknik proportional random sampling*. Sampel diambil sejumlah 40% dari populasi.

Tabel III.1
Distribusi Populasi Guru SMK Swasta Kota Boyolali

No	Nama Sekolah	Populasi Guru non PNS	Sampel yang diambil
1	SMK Karya Nugraha Boyolali	43 orang	17 orang
2	SMK Muhammadiyah 04 Boyolali	23 orang	9 orang
3	SMK Pandanaran Boyolali	20 orang	8 orang
4	SMK Dwija Dharma Boyolali	46 orang	18 orang
5	SMK Ganesha Tama	54 orang	22 orang
	Total	186 orang	74 Orang

Sumber : DISDIKPORA Kab. Boyolali.

3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

a. Variabel Independen (Partisipasi di Tim Kerja)

Morgan *et al.* (dalam El-Kot and Leat, 2004) mendefinisikan sebuah tim adalah sekumpulan dua atau lebih individu yang dapat dibedakan satu dengan yang lainnya, yang saling berinteraksi dengan ketergantungan dan dapat menyesuaikan diri untuk mencapai tujuan yang spesifik, bersama, dan bernilai. Sedangkan Sinclair (1992) mengartikan sebuah tim adalah sebuah kelas/golongan khusus dari kelompok/grup, yang lebih *task-oriented* daripada kelompok, dan yang memiliki sekumpulan peraturan dan penghargaan yang jelas bagi anggotanya.

Dee *et al.* (2002) memperkenalkan empat fungsi utama tim kerja di dalam tinjauan literatur tim kerja sekolah:

1) Pengajaran

Adalah tim yang berhubungan dengan kelompok kecil yang berkolaborasi untuk membentuk lingkungan pengajaran/pembelajaran.

2) Pengembangan kurikulum

Tim ini menguji dan merevisi isu instruksional dan pendekatan yang berkaitan dengan pendidikan.

3) Penguasaan/administrasi sekolah

Tim penguasaan sekolah berkaitan dengan birokrasi yang ada di sekolah, yaitu untuk mengembangkan anggaran, menetapkan tujuan kurikuler, dan menetapkan rencana jangka panjang untuk sekolah.

4) Hubungan komunitas sekolah

Tim kerja hubungan komunitas sering terjadi diluar daerah tradisional dari administrasi sekolah. Disini, tim kerja berhubungan dengan koneksi antara personil sekolah dan kelompok komunitas maupun organisasi.

Variabel ini diukur dengan skala pertanyaan tentang keterlibatan guru dalam setiap aktivitas tim kerja (Dee *et al.*, 2002). Skala terdiri dari jangkauan tanggapan dari 1= “tidak pernah”, 2=”jarang”, 3=”netral”, 4=”pernah” dan 5=”sering”.

b. Variabel Dependen (Komitmen Organisasi)

Michael *et al.* (2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa suka karyawan dipekerjakan oleh organisasi yang ditempatinya. Komitmen organisasi dapat juga didefinisikan sebagai pernyataan psikologi dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dan organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginannya untuk memelihara keanggotaan di dalam organisasi (Wong *et al.*, 2002)

Meyer and Allen (dalam Parish *et al.*, 2008) mengusulkan model konsep multidimensional pada komitmen organisasi. Model ini telah mendapat popularitas yang substansial. Tiga buah model komitmen organisasi yang diusulkan tersebut adalah:

1) Komitmen Afektif

Adalah pendekatan emosional karyawan untuk mengidentifikasi dan berhubungan dengan organisasi—karyawan bertahan di dalam perusahaan karena keinginan pribadi mereka.

2) Komitmen *Continuance*

Komitmen ini mengarah pada kecenderungan biaya yang timbul jika meninggalkan organisasi—karyawan tinggal di dalam perusahaan karena mereka memerlukannya.

3) Komitmen Normatif

Komitmen ini berarti perasaan kewajiban pribadi untuk melanjutkan pekerjaan—karyawan bertahan di dalam perusahaan karena memang seharusnya begitu.

Kuesioner Komitmen Organisasi (Organizational Commitment Questionnaire/OCQ) yang dikembangkan Mowday and Steers (dalam Dee *et al.*, 2002) digunakan dalam mengukur dimensi studi komitmen organisasi ini. Kuesioner ini terdiri dari 15 item pertanyaan, dengan skala setiap pertanyaan terdiri dari 1="sangat tidak setuju", 2="tidak setuju", 3="netral", 4="setuju", dan 5="sangat setuju"

c. Variabel Mediasi (Pemberdayaan)

Bowen and Lawer (dalam Davisons and Martinsons, 2002) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah kepastian bahwa informasi dibagi dengan karyawan, penghargaan diberikan berdasar kinerja organisasi, karyawan dilatih untuk lebih berkontribusi dalam kinerja

organisasi, dan karyawan diajak berhubungan dalam pengambilan keputusan manajemen.

Sebuah studi yang dilakukan Spreitzer (1995) menemukan dukungan untuk hal ini bahwa pemberdayaan psikologi meliputi empat elemen:

1) Maksud (*Meaning*)

Merupakan nilai dari sebuah tujuan/sasaran yang dinilai dalam hubungan pada sebuah idealisme pribadi/standar. Seseorang akan merasa diberdayakan apabila isi dan akibat pekerjaan konsisten dengan nilai dan idealisme pribadinya.

2) Kemampuan (*Competence*)

Adalah sebuah kepercayaan individu pada kapasitasnya untuk mengerjakan suatu aktivitas dengan keterampilan yang dimilikinya. Seseorang memiliki kemampuan untuk menentukan kapan dan bagaimana pekerjaan diselesaikan.

3) Determinasi pribadi (*Self-Determination*)

Merupakan perasaan individu dalam mempunyai sebuah pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan. Determinasi pribadi berarti keyakinan tinggi tentang mampunya dia melakukan pekerjaan secara efektif.

4) Pengaruh (*Impact*)

Adalah sebuah derajat seorang individu dapat mempengaruhi hasil dalam pekerjaannya. Pengaruh juga memiliki maksud kepercayaan

seseorang tentang kemungkinan diri memiliki pengaruh yang signifikan dalam pekerjaan dan lingkungannya.

Pengukuran variabel ini menggunakan ukuran multidimensi pemberdayaan (Spreitzer, 1995) yang telah didasarkan pada definisi konsepsi berdasar pada tinjauan dari literatur yang berhubungan di antar cabang ilmu pengetahuan (psikologi, sosiologi, agama). Instrumen Pemberdayaan Spreitzer ini terdiri dari 12 item untuk mengukur setiap dimensi pemberdayaan. Skala pengukuran terdiri dari 1="sangat tidak setuju", 2="tidak setuju", 3="netral", 4="setuju", dan 5="sangat setuju".

4. Sumber Data

a. Data primer

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi (Sekaran, 2006). Data ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan dan diisi oleh responden. Data inilah yang nantinya akan dianalisis lebih lanjut dan menggunakan metode analisis yang telah ditentukan.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada (Sekaran, 2006). Data ini diperoleh langsung dari lembaga/instansi yang berkaitan dengan penelitian ini.

5. Metode Pengumpulan Data

a. Metode Kuesioner

Kuisoner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas (Sekaran, 2006). Kuesioner merupakan data primer di dalam penelitian ini.

b. Metode Kepustakaan

Metode kepustakaan adalah dokumentasi dari tinjauan menyeluruh terhadap karya publikasi dan non publikasi yang diperoleh dari sumber sekunder (Sekaran, 2006). Penulis menggunakan metode ini dengan membaca literatur-literatur yang ada yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan, baik melalui perpustakaan maupun internet.

6. Metode Analisis Data

a. Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2001). Di dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis profil responden dan tanggapan responden terhadap setiap item pertanyaan yang diajukan untuk mendukung penelitian ini.

b. Uji Validitas

Uji validitas ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana skala pengukuran dapat melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang seharusnya diukur (Kuncoro, 2003). Penelitian ini menggunakan *factor analysis* dengan alat bantu penelitian *SPSS 11.5 for Windows* sebagai uji validitasnya.

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias, dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran, 2006). Adapun pengujian reabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Alpha Cronbach* dengan program *SPSS release 11.5 for Windows*.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2006). Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian Heteroskedastisitas ini dengan *SPSS release 11.5 for Windows*.

e. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal

(Ghozali, 2006). *SPSS release 11.5 for Windows* juga digunakan dalam uji ini.

f. Uji Hipotesis

Pengujian model penelitian yang didalamnya terdapat variabel mediasi menggunakan metode analisis jalur/*path analysis* dengan alat bantu *SPSS 11.5 for Windows*. Metode ini merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. *Path analysis* adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2006).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

7. DESKRIPSI SINGKAT OBJEK PENELITIAN

1. SMK Karya Nugraha Boyolali

SMK ini merupakan Sekolah Menengah Kejuruan Otomotif tertua di Kabupaten Boyolali. SMK ini beralamatkan di Sariasih, Karanggeneng, Boyolali. Saat ini, SMK Karya Nugraha Boyolali memiliki berbagai program studi, yaitu Teknik Otomotif Spesialis Mobil, Teknik Otomotif Spesialis Motor, Teknik Bodi Otomotif dan Interior, serta Teknik Komputer dan Jaringan. SMK ini bernaung dibawah Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Boyolali. Jumlah guru yang dimiliki sekolah ini 48 guru, dengan distribusi 5 guru PNS dan 43 guru Non PNS.

2. SMK Muhammadiyah 04 Boyolali

Sesuai dengan namanya, SMK ini bernaung dibawah Muhammadiyah, khususnya Kabupaten Boyolali. Adapun program

keahlian yang ditawarkan di SMK Muhammadiyah 04 ini yaitu Teknik Mekanik Otomotif, Teknik Mekanik Industri, Rekayasa Perangkat Lunak, dan Tata Boga. SMK yang telah bersertifikasi ISO 9001 ini beralamatkan di Jl. Lembayung No. 4 Boyolali. Sekolah ini memiliki total 25 guru, 23-nya berstatus Non-PNS, dan sisanya PNS.

3. **SMK Pandanaran Boyolali**

SMK ini berjenis SMEA, beralamatkan di Jl. Sandanglawe, Karanggeneng, Boyolali, atau Timur Pasar Sunggingan Boyolali. Multimedia komputer, Akuntansi, Penjualan, dan Tata Busana adalah jurusan yang terdapat di SMK Pandanaran ini. SMK yang bernaung dibawah Yayasan Pendidikan Pancasila Pembaruan Boyolali ini memiliki 27 tenaga pengajar/ guru, 7 diantaranya sudah berstatus PNS.

4. **SMK Dwija Dharma Boyolali**

Sama dengan SMK Pandanaran, SMK Dwija Dharma berjenis SMEA, dan memiliki 3 macam program keahlian yang ditawarkan bagi siswanya, yaitu Akuntansi, Penjualan, dan Tata Busana. Lokasi SMK Dwija Dharma di Jl. Raya Boyolali-Solo Km. 2, Mojosongo, Boyolali, sehingga masih dekat dengan pusat kota. Tenaga pengajar SMK ini cukup banyak, yaitu 50 orang guru, dengan distribusi 46 guru PNS dan 4 guru Non-PNS.

5. **SMK Ganesha Tama**

SMK Ganesha Tama merupakan Sekolah Menengah Kejuruan yang berjenis STM/ Sekolah Teknik Mesin, sama dengan SMK Karya

Nugraha dan SMK Muhammadiyah 04 Boyolali. SMK ini bernaung dibawah Yayasan Pendidikan Tunas Pembangunan, dan beralamatkan di Jl. Perintis Kemerdekaan Boyolali. Program Keahlian yang ditawarkan di sekolah ini antara lain Teknik Konstruksi Bangunan, Teknik Mekanik Industri, Teknik Mekanik Otomotif, Teknik Komputer, Teknik Mesin Produksi, dan Teknik Pengelasan. Adapun jumlah guru yang ada di SMK ini sebanyak 63 orang, 9 diantaranya sudah berstatus PNS.

8. ANALISIS DESKRIPTIF

Jumlah total populasi guru dari 5 SMK Swasta yang terdapat di Kota Boyolali sebanyak 186 orang. Sampel diambil sebanyak 40% dari populasi, yaitu sebanyak 74 orang. Jumlah ini telah memenuhi standar minimum sampel untuk penelitian, yakni 30 orang (Sekaran, 2000).

Tabel IV. 1
Distribusi Kuesioner

No	Nama Sekolah	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang dapat diolah
1	SMK Karya Nugraha	17 buah	17 buah	17 buah
2	SMK Muhammadiyah 04	9 buah	9 buah	9 buah
3	SMK Pandanaran	8 buah	8 buah	8 buah
4	SMK Dwija Dharma	18 buah	18 buah	17 buah
5	SMK Ganesha Tama	22 buah	21 buah	21 buah
	Total	74 buah	73 buah	72 buah

Tabel IV. 1 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 73 dari 74 buah, sehingga *response rate* penelitian ini mencapai 98,65%. Dari 73 kuesioner tersebut yang dapat diolah sebanyak 72.

1. Karakteristik Responden

Gambaran tentang karakteristik responden diperoleh dari identitas responden yang meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan, dan lama di sekolah sekarang yang disajikan dalam tabel-tabel berikut:

a. Umur

Tabel 1V. 2
Distribusi Frekuensi Responden Berdasar Umur

Umur	Frekuensi	Prosentase
20-29 tahun	15 orang	20,8%
30-39 tahun	28 orang	38,9%
40-49 tahun	19 orang	26,4%
50 tahun/lebih	10 orang	13,9%
Jumlah	72 orang	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel IV. 2 dapat diketahui bahwa guru yang berumur 20-29 tahun sebanyak 16 orang atau 20,8%, umur 30-39 tahun sebanyak 28 orang atau 38,9%, umur 40-49 tahun sebanyak 19 orang atau 26,4%, dan yang berumur 50 tahun dan di atasnya sebanyak 10 orang atau 13,9%

b. Jenis Kelamin

Tabel 1V. 3
Distribusi Frekuensi Responden Berdasar Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	38 orang	52,8%
Wanita	34 orang	47,2%
Jumlah	72 orang	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel IV. 3 dapat diketahui bahwa guru yang berjenis kelamin pria/laki-laki sebanyak 38 orang atau 52,8%, sedangkan yang wanita/perempuan sebanyak 34 orang atau 47,2%.

c. Tingkat Pendidikan

Tabel 1V. 4
Distribusi Frekuensi Responden Berdasar Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMP	-	-
SMA	3 orang	4,2%
S1/Sarjana	69 orang	95,8%
S2/Master	-	-
S3/Doktor	-	-
Jumlah	72 orang	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel IV. 4 diatas dapat diketahui bahwa guru yang tingkat pendidikannya SMA sebanyak 3 orang atau 4,2%, jauh lebih sedikit dari yang tingkat pendidikannya Sarjana, yakni sejumlah 70 orang atau 95,8%. Tidak ada guru yang tingkat pendidikannya SMP, Master atau Doktor.

d. Masa Kerja

Tabel 1V. 5
Distribusi Frekuensi Responden Berdasar Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
1 tahun	5 orang	6,9%
2-4 tahun	23 orang	31,9%
5-7 tahun	12 orang	16,7%
8-10 tahun	6 orang	8,3%
11 tahun/lebih	28 orang	36,1%
Jumlah	73 orang	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Berdasarkan tabel IV. 5 diatas dapat dilihat bahwa guru yang telah berada di sekolahan yang bersangkutan selama 1 tahun sebanyak

5 orang atau 6,9%, yang telah 2-4 tahun sebanyak 23 orang atau 31,9%, 5-7 tahun sebanyak 12 orang atau 16,7%, 8-10 tahun sebanyak 6 orang atau 8,3%, dan yang sudah 11 tahun dan di atasnya sebanyak 26 orang atau 36,1%.

2. Distribusi Tanggapan Responden

Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti dan pernyataan ini membentuk skala 5 Likert yaitu : STS= Sangat Tidak Setuju, KS= Tidak Setuju, N= Netral, S= Setuju, dan SS= Sangat Setuju. Terkhusus untuk variable partisipasi di tim kerja, skala likertnya yaitu: TP= Tidak Pernah, J= Jarang, N= Netral, P= Pernah, S= Sering.

a. Tanggapan responden mengenai Partisipasi di Tim Kerja

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 72 orang terhadap item pertanyaan Partisipasi di Tim Kerja sebanyak 4 item yaitu:

Tabel IV. 6
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Partisipasi di Tim Kerja

No	Pernyataan	TP	J	N	P	S	Jml
1.	Saya terlibat di dalam tim pengajar yang ada di sekolah ini.	-	1	7	24	40	72
2.	Saya terlibat di dalam tim penyusunan dan pengembangan kurikulum mata pelajaran di sekolah ini.	12	10	8	30	12	72
3.	Saya terlibat aktif di dalam birokrasi sekolah ini.	7	11	24	20	10	72
4.	Saya terlibat di dalam tim hubungan sekolah dengan masyarakat.	3	10	16	27	16	72

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebanyak 40 orang guru (55,56% dari 72 orang) sering terlibat dalam tim pengajar di sekolah dan 30 orang guru (41,67%) terlibat di dalam tim penyusunan dan pengembangan kurikulum. Responden sebanyak 24 orang (33,33% dari 72 responden) memilih netral, namun cenderung terlibat dalam birokrasi sekolah. Sedangkan 27 orang (37,5%) pernah terlibat dalam tim hubungan sekolah dengan masyarakat.

b. Tanggapan responden mengenai Komitmen Organisasi

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 72 orang terhadap item pertanyaan komitmen organisasi sebanyak 15 item yaitu:

**Tabel IV. 7
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Komitmen Organisasi**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Jml
1	Saya ingin selalu terlibat dalam usaha dan kegiatan yang dapat membantu kesuksesan sekolah ini.	1	4	14	38	15	72
2	Saya menonjol-nonjolkan sekolah ini kepada teman saya sebagai sebuah sekolah yang baik untuk tempat bekerja.	-	6	16	40	10	72
3	Saya merasa memiliki loyalitas yang rendah terhadap sekolah ini.	1	9	9	37	16	72
4	Saya akan menerima semua tipe tugas yang diberikan kepada saya agar saya dapat tetap bekerja untuk sekolah ini.	-	18	9	39	6	72
5	Saya merasa bahwa karakteristik sekolah ini sesuai dengan kepribadian saya.	-	4	21	39	8	72
6	Saya bangga menceritakan kepada teman saya bahwa saya adalah bagian dari sekolah ini.	3	5	10	36	18	72
7	Daripada di sekolah ini, saya dapat bekerja lebih baik di dalam sekolah yang lain sejauh tipe pekerjaannya sama.	3	13	20	31	5	72
8	Sekolah ini benar-benar memberi inspirasi bagi pekerjaan saya	-	-	10	46	16	72

	sebagai guru.						
9	Saya akan bekerja seadanya tanpa berusaha membuat perubahan agar saya dapat meninggalkan sekolah ini.	2	10	4	38	18	72
10	Saya sangat senang karena saya memilih sekolah ini untuk bekerja daripada tempat lain yang saya pertimbangkan saat awal saya bekerja dulu.	-	-	17	42	13	72
11	Tidak terlalu banyak hal yang dapat diperoleh dengan berjuang keras untuk sekolah ini.	-	7	17	39	9	72
12	Saya sering kurang setuju dengan kebijakan sekolah ini dalam berbagai hal yang berhubungan dengan sumberdaya yang ada di sekolah ini.	1	14	29	27	1	72
13	Saya sangat peduli dengan nasib sekolah ini.	-	1	7	39	25	72
14	Bagi saya, inilah sekolah terbaik dari seluruh sekolah yang mungkin ada.	1	11	19	28	13	72
15	Memutuskan untuk bekerja di sekolah ini merupakan sebuah kesalahan saya.	2	6	6	37	21	72

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Tabel IV. 7 menunjukkan sebanyak 38 orang atau 52,8% dari jumlah responden setuju untuk ingin selalu terlibat dalam usaha dan kegiatan yang dapat membantu sekolah tempat mereka bekerja. Responden sebanyak 40 orang (55,6% dari 72 responden setuju bahwa mereka menonjol-nonjolkan sekolah mereka adalah tempat yang baik untuk bekerja. Tiga puluh tujuh guru (51,4%) memiliki loyalitas tinggi terhadap sekolah tempat bekerja mereka.

c. Tanggapan responden mengenai Pemberdayaan

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 72 orang terhadap item pertanyaan pemberdayaan sebanyak 12 item yaitu:

Tabel IV. 8
Deskripsi Tanggapan Responden

Terhadap Pemberdayaan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Jml
1	Saya memiliki pengaruh yang besar terhadap apa yang terjadi pada sekolah ini.	2	14	32	18	6	72
2	Saya memiliki kontrol yang tinggi terhadap apa yang terjadi pada sekolah ini.	1	8	27	30	6	72
3	Saya memiliki pengaruh yang penting terhadap apa yang terjadi pada sekolah ini.	2	10	26	26	8	72
4	Saya memiliki kebebasan dalam menentukan bagaimana saya mengerjakan pekerjaan saya.	1	26	10	29	6	72
5	Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara mengerjakan pekerjaan saya.	4	21	14	24	9	72
6	Saya mempunyai kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan saya secara bebas.	2	21	12	31	6	72
7	Saya yakin tentang kemampuan saya untuk mengerjakan pekerjaan saya.	1	3	5	46	17	72
8	Saya percaya diri tentang kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya.	-	2	5	47	18	72
9	Saya menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya.	-	-	7	48	17	72
10	Pekerjaan yang saya lakukan selalu bermakna bagi diri saya.	-	-	17	42	13	72
11	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting untuk saya.	-	7	17	39	9	72
12	Aktivitas pekerjaan saya bermakna secara pribadi bagi saya.	1	14	29	27	1	72

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Tabel IV. 8 diatas menunjukkan kalau 32 responden (44,4%) bersikap netral namun cenderung setuju bahwa mereka memiliki pengaruh yang besar terhadap apa yang terjadi di sekolah mereka. Guru sebanyak 31 orang (43,1%) setuju bahwa mereka memiliki kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan mereka secara bebas. Empat puluh delapan responden (48% dari 72 orang) menyatakan

setuju bahwa mereka menguasai keterampilan untuk melakukan pekerjaan mereka.

9. ANALISIS KUANTITATIF

1. Uji Validitas

Uji validitas ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana skala pengukuran dapat melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang seharusnya diukur (Kuncoro, 2003). Uji Validitas digunakan untuk menguji sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengungkapkan ketepatan gejala yang dapat diukur (Sekaran, 2000). Dengan menggunakan instrumen penelitian yang memiliki validitas tinggi, maka hasil penelitian akan mampu menjelaskan masalah penelitian sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Penelitian ini menggunakan analisis faktor untuk mengetahui validitas instrumen penelitian. Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat dilihat melalui *factor loading* dengan bantuan program komputer *SPSS 11.5*. *Factor loading* adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya. Menurut Hair *et al.* (1998), *factor loading* lebih besar ± 0.30 dianggap memenuhi level minimal, sangat disarankan besarnya *factor loading* adalah ± 0.40 , jika *factor loading* suatu item pertanyaan mencapai ± 0.50 atau lebih besar maka item tersebut sangat penting dalam menginterpretasikan konstruk yang diukurnya. Berdasarkan saran tersebut, peneliti menetapkan nilai *factor loading* yang

signifikan adalah lebih dari ± 0.40 . Hasil output analisis faktor dapat dilihat pada tabel-tabel IV.7 berikut :

Tabel IV. 9
Hasil Analisis Faktor

Variabel	Item	Factor Loading	Keterangan
Partisipasi di Tim Kerja	PTK1	0,419	Valid
	PTK2	0,827	Valid
	PTK3	0,833	Valid
	PTK4	0,816	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0,438	Valid
	KO3	0,717	Valid
	KO7	0,701	Valid
	KO9	0,653	Valid
	KO10	0,564	Valid
	KO11	0,579	Valid
	KO13	0,575	Valid
Pemberdayaan	KO15	0,963	Valid
	PB4	0,441	Valid
	PB5	0,604	Valid
	PB7	0,804	Valid
	PB8	0,844	Valid
	PB9	0,664	Valid
	PB10	0,534	Valid
	PB11	0,719	Valid
	PB12	0,689	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dalam penelitian ini, terdapat 20 item yang dinyatakan valid dari 31 item pertanyaan. Dua puluh satu item pertanyaan inilah yang akan dianalisis lebih lanjut

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias, dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran, 2006). Untuk mengukur reliabilitas dari

instrumen penelitian ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Koefisien *Cronbach's Alpha* yang mendekati 1 menandakan reliabilitas konsistensi yang tinggi.

Indikator pengukuran reliabilitas menurut Sekaran (2000) yang membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria nilai alpha sebagai berikut:

- a. 0,80 - 1,0 = Reliabilitas baik
- b. 0,60 - 0,79 = Reliabilitas diterima
- c. Kurang dari 0,60 = Reliabilitas buruk

Hasil pengujian reliabilitas variabel-variabel didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel yang disajikan dalam Tabel IV.

10

Tabel IV. 10
Hasil Uji Reliabilitas Model

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Pemberdayaan	0,8329	Baik
2	Komitmen Organisasi	0,7809	Diterima
3	Partisipasi di Tim Kerja	0,8035	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel IV.10 diatas dapat dilihat bahwa variabel pemberdayaan dan Partisipasi di Tim Kerja memiliki reliabilitas yang baik, sedangkan variabel komitmen organisasi dinyatakan memiliki memiliki reliabilitas yang dapat diterima.

10. UJI ASUMSI KLASIK

a. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2006). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Output SPSS berupa grafik *Scatterplot* yang ada di lampiran 4 memperlihatkan tidak adanya heteroskedastisitas, karena titik-titik menyebar secara acak baik di atas maupun di bawah sumbu Y.

b. Uji Normalitas

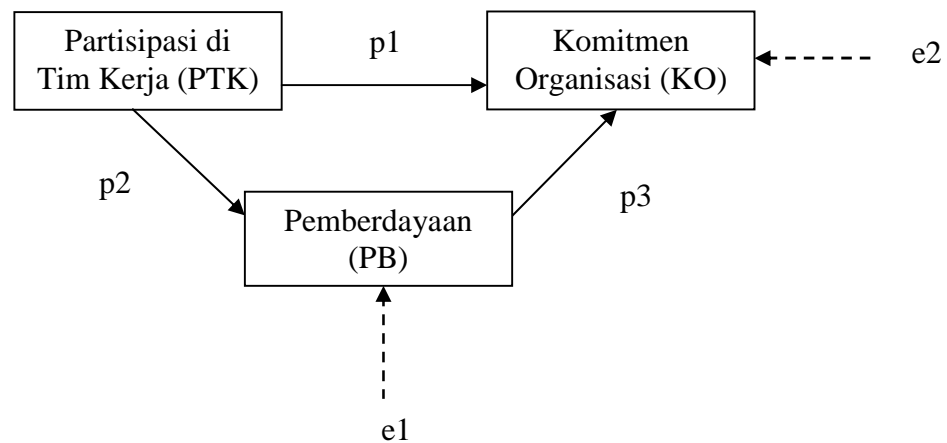
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2006). Uji normalitas mengsumsikan nilai residual berdistribusi normal, dan jika asumsi ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid untuk sampel yang kecil.

Grafik histogram dan *Normal Probability Plots* sebagai output SPSS yang ada di lampiran 4 menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal, berbentuk simetris, dan tidak menceng ke kanan atau ke kiri. Pada *Normal Probability Plots*, titik-titik menyebar berhimpit di sekitar diagonal dan hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal.

11. UJI HIPOTESIS

1. *Path Analysis*

Pengujian model penelitian yang didalamnya terdapat variabel mediasi menggunakan metode analisis jalur/*path analysis*. Metode ini merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. *Path analysis* adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2006).



Gambar IV. 1. Model *Path Analysis*

Berdasarkan kerangka teoritis di atas, partisipasi di tim kerja mempunyai hubungan langsung dengan komitmen organisasi (p1). Namun demikian, partisipasi di tim kerja juga memiliki hubungan tidak langsung dengan komitmen, yaitu dari partisipasi di tim kerja ke pemberdayaan (p2) baru kemudian ke komitmen (p3). Total pengaruh dari partisipasi di tim kerja ke komitmen dengan mediasi variabel pemberdayaan sama dengan pengaruh langsung tim kerja ke komitmen (koefisien path/regresi p1) ditambah pengaruh tidak langsung, yaitu

pengaruh tim kerja ke pemberdayaan (koefisien path/regresi p2) dikalikan pengaruh dari pemberdayaan ke komitmen (koefisien path/regresi p3). Sehingga secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh langsung} &= p1 \\ \text{Pengaruh tidak langsung} &= p2 \times p3 \\ \text{Total Pengaruh} &= p1 + (p2 \times p3) \end{aligned}$$

Pada setiap variabel dependen (pemberdayaan dan komitmen organisasi terdapat anak panah yang menuju variabel ini dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu. Jadi anak panah dari e1 ke pemberdayaan menunjukkan jumlah *variance* variabel pemberdayaan yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel tim kerja. Sedangkan anak panah dari e2 ke komitmen menunjukkan *variance* variabel komitmen yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel tim kerja dan pemberdayaan. Penghitungannya sebagai berikut:

$$e1 = \{(1-R^2)\}$$

$$e2 = \{(1-R^2)\}$$

Koefisien *path* adalah *standardized* koefisien regresi. Koefisien *path* dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan.

Dalam hal ini dua persamaan tersebut adalah:

$$PB = e1 + p2 PTK \quad (1)$$

$$KO = e2 + p1 PTK + p3 PB \quad (2)$$

Standardisasi koefisien untuk tim kerja pada persamaan (1) akan memberikan nilai p_2 . Sedangkan koefisien untuk tim kerja dan pemberdayaan pada persamaan (2) akan memberikan nilai p_1 dan p_3 .

2. Hasil Analisis Data

Langkah pertama di dalam path analysis ini adalah mencari nilai p_2 dengan meregresikan variabel partisipasi di tim kerja ke pemberdayaan. Hasil output SPSS yang terdapat di lampiran menunjukkan nilai *standardized* beta PTK/Partisipasi di Tim Kerja pada persamaan (1) sebesar 0,064. Nilai koefisien *standardized* beta 0,064 merupakan nilai path atau jalur p_2 .

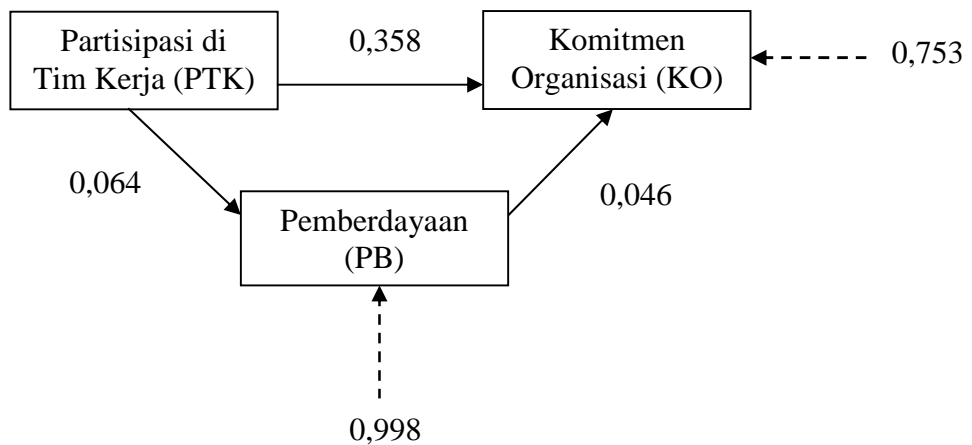
Langkah kedua adalah meregresikan Partisipasi di Tim Kerja dan Pemberdayaan secara bersama-sama pada Komitmen Organisasi. Pada output SPSS yang terdapat di lampiran 5, nilai standardisasi beta PTK/Partisipasi di Tim Kerja adalah 0,358, sedangkan PB/Pemberdayaan adalah 0,046. Nilai standardisasi beta PTK 0,358 merupakan nilai jalur *path* p_1 , dan nilai *standardized* beta PB 0,046 merupakan nilai jalur *path* p_3 .

Besarnya nilai *variance* yang tidak dapat dijelaskan oleh masing-masing variabel dependen adalah sebagai berikut:

$$e_1 = (1 - 0,04)^2 = 0,998$$

$$e_2 = (1 - 0,132)^2 = 0,753$$

Jika masing-masing nilai hasil perhitungan kita masukkan di model penelitian maka akan tampak sebagai berikut:



Gambar IV. 2. Skor Pengaruh Masing-Masing Variabel

Dengan memasukkan skor standardisasi koefisien regresi dan *variance* yang tidak dapat dijelaskan pada masing-masing variabel, maka persamaan matematis untuk model diatas adalah sebagai berikut:

$$\text{Persamaan I : } \quad \text{PB} = 0,998 + 0,064 \text{ PTK}$$

$$\text{Persamaan II : } \quad \text{KO} = 0,753 + 0,358 \text{ PTK} + 0,046 \text{ PB}$$

3. Pembahasan Hipotesis

a. Pengaruh Partisipasi di Tim Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Pada persamaan II, terlihat bahwa skor pengaruh partisipasi di tim kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,358. Sesuai dengan yang ada di lampiran, nilai standardisasi koefisien regresi sebesar 0,358 ini signifikan pada 0,002. Syarat signifikansi untuk regresi ini adalah kurang dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis I didukung.**

b. Mediasi pengaruh Partisipasi di Tim Kerja terhadap Komitmen Organisasi melalui pemberdayaan

Besar pengaruh mediasi Pemberdayaan terhadap hubungan partisipasi tim kerja dan komitmen organisasi dihitung sebagai total pengaruh dari variabel independen, yaitu partisipasi di tim kerja. Sesuai dengan rumusan yang telah disebutkan diatas, maka total pengaruhnya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Total Pengaruh} &= p1 + (p2 \times p3) \\ &= 0,358 + (0,064 \times 0,046) \\ &= 0,358 + 0,003 \\ &= 0,361\end{aligned}$$

Nilai pengaruh mediasi pemberdayaan sangat kecil, hanya 0,003 saja, sehingga pengaruh partisipasi di tim kerja terhadap komitmen organisasi hanya menjadi 0,361. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan tidak memberikan pengaruh yang signifikan pada hubungan variabel independen dan dependen. Dengan demikian, **hipotesis II tidak didukung.**

Setidaknya ada dua alasan utama hipotesis ini tidak didukung. Pertama, pengaruh partisipasi di tim kerja terhadap pemberdayaan sangat kecil, hanya 0,064 saja. Angka ini berada pada taraf signifikan 0,594, padahal dapat dikatakan signifikan jika tarafnya kurang dari 0,05. Sangat kecilnya nilai pengaruh ini dapat dilatarbelakangi tidak efektifnya praktek pemberdayaan.

Smith (1997) mengungkapkan bahwa pemberdayaan hanya akan efektif saat berkaitan dengan nilai organisasi (nilai yang diperlukan oleh seseorang untuk merasa memiliki organisasi yang sedang ia tempati). Nilai organisasi ini terdiri dari customer service, tim kerja, dan komunikasi dua arah. Smith (1997) melanjutkan, kurang adanya otonomi dapat menjadikan pemberdayaan menjadi tidak efektif. Padahal, hal yang penting dari pemberdayaan adalah kepemilikan otonomi yang besar dalam “bagaimana pekerjaan diselesaikan”. Sehingga ketika partisipasi guru di tim kerja tidak berpengaruh terhadap pemberdayaan, bisa jadi otonomi yang diberikan kepada guru saat terlibat di tim kerja masih kurang.

Sebagai contoh, guru yang menjadi tim pengajar harus tunduk terhadap segala macam peraturan tentang bagaimana cara mereka mengajar, cara memberikan nilai, perlakuan terhadap muridnya, dan sebagainya yang kesemua itu telah menjadi standar utama sistem pengajaran di sekolah. Guru yang terlibat di dalam tim penyusunan kurikulum sekolahnya, akan cenderung menurut dengan kurikulum yang telah disusun oleh MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) Kabupaten.

Partisipasi di Tim Kerja yang tidak berpengaruh ke pemberdayaan juga memiliki sebab yang lain. Rothstein (dalam Honold, 1997) di dalam studi kasusnya menjelaskan bahwa presiden sebuah perusahaan gagal menerapkan pemberdayaan terhadap sebuah tim. Sebab dari adanya hal ini bukan karena pemberdayaan tidak

bekerja, namun karena manajemen tidak mengimplementasikan praktek pemberdayaan secara benar. Salah satu contohnya, presiden perusahaan tidak mensupport tim kerja yang ada di perusahaan tersebut. Dia tidak memudahkan sebuah percakapan untuk mendukung tim dan manajer dalam memecahkan masalah yang ada. Praktek yang ada di sekolahpun demikian. Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah belum mengimplementasikan praktek pemberdayaan, atau sudah diterapkan namun belum secara maksimal. Kepala sekolah lebih berperan sebagai simbol sekolah, dan ini juga telah menjadi budaya lembaga pendidikan seperti sekolah.

Kedua, pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen organisasi juga sangat kecil. Nilai standardized koefisien regresi untuk pemberdayaan hanya 0,046 dan tidak signifikan pada taraf kurang dari 0,05. Nilai tersebut signifikan pada 0,683, jauh diatas 0,05. Beberapa sebab yang menjadikan pengaruh pemberdayaan ini tidak signifikan adalah kecilnya kewenangan yang diberikan kepada karyawan dan kurangnya training. Cunningham and Hyman (1996) dalam penelitiannya pada sebuah rumah sakit yang menerapkan pemberdayaan pada karyawannya menemukan bahwa kinerja karyawan memang meningkat, namun tidak untuk komitmen. Lebih lanjut lagi diketahui bahwa sebab-sebab fenomena ini dua diantaranya adalah adalah kurangnya pelatihan dan pengakuan karyawan bahwa kewenangan yang diberikan kepada mereka hanya kecil. Sejauh pengamatan kita saat ini, sangat sedikit pelatihan

keorganisasian yang diberikan kepada seorang guru sekolah. Seorang guru sekolah hanya dituntut untuk memenuhi jam kerjanya, dan sama sekali tidak diperhatikan bagaimana kinerja dan output yang dihasilkan dari kegiatan belajar mengajar. Kinerja yang tidak diperhatikan ini menjadikan jarangya pelatihan dilakukan di kalangan guru, akhirnya, walaupun guru merasa terberdayakan, maka hal tersebut belum maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afolabi, Olukayode A. and Benjamin Osayawe Ehigie. 2005. Psychological Diversity and Team Interaction Processess. *Team Performance Management*, Vol. 11 No. 7/8, pp. 280-301
- Ashman, Ian. 2007. An Investigation of The British Organizational Commitment Scale. *Management Research News*, Vol 30 No. 1
- Barrick, M. R., G. L. Stewart, M. J. Neubert,. and M. Mount. 1998. Relating member ability and personality to work team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 -377.

- Belasco, J. and R. Strayer. 1994. Why empowerment doesn't empower: the bankruptcy of current paradigms. *Business Horizons*, Vol. 37 No. 2, pp. 29-42.
- Beukel, Annick L. and Eric Molleman. 2002. Too Little, Too Much: Downsizes of Munctifunctionality in Team Based Work. *Personnel Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 482-494
- Carmen, Camelo-Ordaz., Fernandez-Alles Maria, and Martinnez Fierro Salustiano. 2006. Influence of Top Management and Work Team Charactersitic Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 179-201
- Cunningham and Jeff Hyman. 1996. Empowerment: The Right Medicine foe Improving Employee Commitment and Morale in The National Health Service? *Health Manpower Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 14-24
- Davison, Robert and Maris Martinsons. 2002. Empowerment or Enslavement? A Case Process Based Organizational Change in Hong Kong. *Information Technology & People*, Vol. 15 No. 1, pp. 42-59
- Dee, J. R., A. B. Henkin, L. Duemer. 2002. Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment. *Journal of Educational Administration*, Vol 41 No. 3, pp. 257-277
- Dimitriades, Zoe S. 2005. Employee Empowerment in the Greek Context. *International Journal of Manpower*. Vol. 26 No. 1, pp 80-92
- El-Kot, Ghada and Mike Leat. 2004. Investigating Team Work in Egyptian Context. *Personnel Review*, Vol. 34 No. 2, pp. 246-261
- Elloy, David F. 2008. The Relationship between Self-Leadership Behaviors and Organization Variabels in a Self-Managed Work Team Environment. *Management Research News*, Vol. 31 No. 11, pp. 801-810
- Fulford, M. D. and C. A. Enz.,. 1995. The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 7 No. 2, pp. 161-75.
- Geijsel, F., P. Sleegeers, K. Leithwood, and D. Jantzi. 2003. Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, Vol. 41 No. 3, pp. 228-56.
- Ghozali, Imam. 2006. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP UNDIP

- Gil, Francisco., Carlos-Maria Alcover, Jose-Maria Peiro. 2005. Work Team Effectiveness in Organizational Context. *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 3/4 , pp. 193-218
- Greasly, Kay., Alan Bryman, Andrew Dainty, Andrew Price, Robby Soetanto, Nicola King. 2005. Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relation*, Vol. 27 No. 4, pp. 354-368
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham. R.L & Black. W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River : Prentice Hall International Inc.
- Hollander, E. and I. Offerman. 1990. Power and leadership in organizations. *American Psychologist*. Vol. 45 No. 2, pp. 179
- Honold, Linda. 1997. A Review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No. 4, pp 202-212
- Houghton, Jeffery D., Christopher P. Neck, Charles C. Manz. (2003). We Think We Can, We Think We Can, We Think We Can: The Impact of Thinking Patterns and Self-Efficacy on Work Team Sustainability. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 1/2, pp. 31-41
- Hoy, Wayne K. 2002. An Analysis of Enabling and Mindful School Structures. *Journal of Educational Administration*, Vol 41 No. 1, 2003, pp.87-108
- Hung, Antia and James Liu. 1999. Effect of Stay-Back on Teachers Professional Commitment. *International Journal of Education Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 226-240
- Johnson, R. D. and E. K. Thurston. 1997. Achieving empowerment using the empowerment strategy grid. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 18 No. 2, February-March, pp. 64-73.
- Joolideh, Faranak and K. Yesdhohara. 2009. Organizational Commitment among High School Teachers of India and Iran. *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 No. 1, pp.. 127-135
- Kirkman, Bradley and Benson Rosen. 1999. Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 58-74
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga
- Kwon, Ik-Whan G and Doyle W. Banks. (2004). Factors Related to The Organizational and Professionals Commitment of Internal Auditors. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 No. 5, pp. 606-622

- Michael, Orly., Deborah Court., Pnina Petal. 2009. Job Stress and Organizational Commitment among Mentoring Coordinators. *International Journal of Educational Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 266-288.
- Moye, Melida J and Alan B Henkin, Robert J. Egley. 2004. Teacher Principal Relationship. Exploring Linkages Between Empowerment and Interpersonal Trust. *Journal of Educational Administration*, Vol 43, No. 3, pp. 220-277
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Osterman, P. 2000. Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employer welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, pp. 179-86.
- Parish, J. T., Susan Cadwallader, Paul Busch. 2008. Want to, Need to, and Ought to: Employee Commitment to Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 32-52
- Park, Sugmin and Alan B. Henkin, Roberts Egley 2005. Teacher Team Commitment, Teamwork, and Trust: Exploring Associations. *Journal of Educational Administration*, Vol 43, No. 5, pp. 462-479
- Pastor, J. 1996. Empowerment: what it is and what it is not. *Empowerment in Organisations*, Vol. 4 No. 2, pp. 5-7.
- Quinn, R. E. and G. Spreitzer. 1997. The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol. 26 No. 2, pp. 37-49.
- Raju, P. Mohan and R. C Srivastava. 1994. Factors Contributing to Commitment to The Teaching Profession. *International Journal of Education Management*, Vol. 8 No. 5, pp. 7-13
- Scout, Kenneth and Allan Walker. 1999. Extending Teamwork in Schools. *Team Performance Management*, Vol 5, No. 2, pp. 50-59
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods For Bussiness: A Skill Building Approach (3th Ed)*. USA: John Willey and Sons.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Bussiness*. Jakarta: Salemba Empat
- Siegall, Marc and Susan Gardner. 1999. Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personel Review* Vol. 29, No. 6, pp. 703-722

- Sinclair, A. 1992. The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, Vol. 13 No. 4, pp. 611-26.
- Singarimbun, Masri & Soffian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Spreitzer, G. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-65.
- Sudrajat, Akhmad. 2008. *Manajemen Sekolah: Pengertian, Fungsi, dan Bidang Manajemen*.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Swales, Sthepen. 2004. Commitment to Change: Profiles of Commitment and in-role Performance. *Personnel Review*, Vol. 33 No. 2, pp. 187-204
- Wahyuni, Salamah. 2003. *Buku Pedoman Penulisan Skripsi*. Surakarta: Fakultas Ekonomi UNS
- Wong, Yui-Tim., Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong. 2002. Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 7, pp. 580-598.
- Yousef, A. Darwish. 1999. Organizational Commitment: a Mediator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a non Westren Country. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 1, pp. 6-28
- Yukl, Gary. 2006. *Leadership in Organization*. New Jersey: Pearson Education

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 - KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama (boleh tidak diisi) :
2. Umur (lingkari yang dikehendaki) :
a. 20-29 tahun
b. 30-39 tahun
c. 40-49 tahun
d. 50 tahun/lebih
3. Jenis Kelamin (lingkari yang dikehendaki) :
a. Pria
b. Wanita
4. Pendidikan (lingkari yang dikehendaki) :
a. SMP
b. SMA
c. S1/ Sarjana
d. S2/ Master
e. S3/ Doktor
5. Lama di Sekolah sekarang (lingkari yang dikehendaki) :
a. 1 tahun
b. 2-4 tahun
c. 5-7 tahun
d. 8-10 tahun
e. 11 tahun/lebih

DAFTAR PERTANYAAN

b. Pemberdayaan

Dibawah ini adalah item pertanyaan tentang pemberdayaan yang dilakukan sekolah terhadap Bapak/Ibu. Lingkarilah salah satu huruf (STS, TS, N, S, SS) pada kotak yang dianggap paling mewakili persepsi Bapak/Ibu saat ini

No	Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
1	Saya memiliki pengaruh yang besar terhadap apa yang terjadi pada sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya memiliki kontrol yang tinggi terhadap apa yang terjadi pada sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS
3	Saya memiliki pengaruh yang penting terhadap apa yang terjadi pada sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS
4	Saya memiliki kebebasan dalam menentukan bagaimana saya mengerjakan pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
5	Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara mengerjakan pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
6	Saya mempunyai kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan saya secara bebas.	STS	TS	N	S	SS
7	Saya yakin tentang kemampuan saya untuk mengerjakan pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
8	Saya percaya diri tentang kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
9	Saya menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
10	Pekerjaan yang saya lakukan selalu bermakna bagi diri saya.	STS	TS	N	S	SS
11	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting untuk saya.	STS	TS	N	S	SS
12	Aktivitas pekerjaan saya bermakna secara pribadi bagi saya.	STS	TS	N	S	SS

c. Komitmen Organisasi

Di bawah ini adalah item pertanyaan tentang Komitmen Bapak/Ibu terhadap sekolah yang sedang Bapak/Ibu tempati saat ini. Lingkarilah salah satu huruf (STS, TS, N, S, SS) pada kotak yang dianggap paling mewakili persepsi Bapak/Ibu saat ini.

No	Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
1	Saya ingin selalu terlibat dalam usaha dan kegiatan yang dapat membantu kesuksesan sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya menonjol-nonjolkan sekolah ini kepada teman saya sebagai sebuah sekolah yang baik untuk tempat bekerja.	STS	TS	N	S	SS
3	Saya merasa memiliki loyalitas yang rendah terhadap sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS
4	Saya akan menerima semua tipe tugas yang diberikan kepada saya agar saya dapat tetap bekerja untuk sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS

5	Saya merasa bahwa karakteristik sekolah ini sesuai dengan kepribadian saya.	STS	TS	N	S	SS
6	Saya bangga menceritakan kepada teman saya bahwa saya adalah bagian dari sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS
7	Daripada di sekolah ini, saya dapat bekerja lebih baik di dalam sekolah yang lain sejauh tipe pekerjaannya sama.	STS	TS	N	S	SS
8	Sekolah ini benar-benar memberi inspirasi bagi pekerjaan saya sebagai guru.	STS	TS	N	S	SS
9	Saya akan bekerja seadanya tanpa berusaha membuat perubahan agar saya dapat meninggalkan sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS
10	Saya sangat senang karena saya memilih sekolah ini untuk bekerja daripada tempat lain yang saya pertimbangkan saat awal saya bekerja dulu.	STS	TS	N	S	SS
11	Tidak terlalu banyak hal yang dapat diperoleh dengan berjuang keras untuk sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS
12	Saya sering kurang setuju dengan kebijakan sekolah ini dalam berbagai hal yang berhubungan dengan sumberdaya yang ada di sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS
13	Saya sangat peduli dengan nasib sekolah ini.	STS	TS	N	S	SS
14	Bagi saya, inilah sekolah terbaik dari seluruh sekolah yang mungkin ada.	STS	TS	N	S	SS
15	Memutuskan untuk bekerja di sekolah ini merupakan sebuah kesalahan saya.	STS	TS	N	S	SS

d. Partisipasi di Tim Kerja

Dibawah ini adalah item pertanyaan tentang keterlibatan Bapak/Ibu sebagai Guru di dalam Tim Kerja yang ada di Sekolah. Lingkarilah salah satu huruf (TP, J, N, P, S) pada kotak yang dianggap paling mewakili persepsi Bapak/Ibu saat ini.

No	Item Pertanyaan	Tidak Pernah (TP)	Jarang (J)	Netral (N)	Pernah (P)	Sering (S)
1	Saya terlibat di dalam tim pengajar yang ada di sekolah ini.	TP	J	N	P	S
2	Saya terlibat di dalam tim penyusunan dan pengembangan kurikulum mata pelajaran di sekolah ini.	TP	J	N	P	S
3	Saya terlibat aktif di dalam birokrasi sekolah ini.	TP	J	N	P	S
4	Saya terlibat di dalam tim hubungan sekolah dengan masyarakat.	TP	J	N	P	S

TERIMA KASIH

LAMPIRAN 2 - HASIL UJI VALIDITAS

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
PB4	.441		
PB5	.604		
PB7	.804		
PB8	.844		
PB9	.664		
PB10	.534		
PB11	.719		
PB12	.689		
KO1		.438	
KO3		.717	
KO7		.701	
KO9		.653	
KO10		.564	
KO11		.579	
KO13		.575	
KO15		.693	
PTK1			.419
PTK2			.827
PTK3			.833
PTK4			.816

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

LAMPIRAN 3 - HASIL UJI RELIABILITAS

1. PEMBERDAYAAN

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PB4	28.0417	13.7025	.3836	.8069
PB5	28.0417	12.2377	.5316	.7826
PB7	27.1806	13.4458	.6695	.7538
PB8	27.0972	14.0890	.6891	.7575
PB9	27.0833	15.2042	.5323	.7797
PB10	27.0417	14.9419	.4019	.7927
PB11	26.9722	14.6471	.5681	.7727
PB12	27.0972	14.2862	.5327	.7747

Reliability Coefficients

N of Cases = 72.0 N of Items = 8

Alpha = .7999

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PB5	24.8611	9.2199	.4492	.8235
PB7	24.0000	9.8592	.6638	.7591
PB8	23.9167	10.2746	.7231	.7556
PB9	23.9028	11.2439	.5655	.7830
PB10	23.8611	11.0227	.4194	.8023
PB11	23.7917	10.6180	.6354	.7694

PB12 23.9167 10.5000 .5437 .7812

Reliability Coefficients

N of Cases = 72.0 N of Items = 7

Alpha = .8069

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P
H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PB7	20.8194	6.1500	.6398	.7848
PB8	20.7361	6.3942	.7331	.7667
PB9	20.7222	7.3020	.5244	.8093
PB10	20.6806	6.9529	.4246	.8329
PB11	20.6111	6.5790	.6730	.7793
PB12	20.7361	6.3942	.5974	.7943

Reliability Coefficients

N of Cases = 72.0 N of Items = 6

Alpha = .8235

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P
H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PB7	16.6389	4.2058	.6724	.7892
PB8	16.5556	4.4194	.7746	.7603
PB9	16.5417	5.2940	.5161	.8292
PB11	16.4306	4.7275	.6457	.7961
PB12	16.5556	4.5321	.5827	.8160

Reliability Coefficients

N of Cases = 72.0

N of Items = 5

Alpha = .8329

2. KOMITMEN ORGANISASI

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KO1	26.7639	16.5491	.3605	.7765
KO3	26.8194	14.8543	.5349	.7482
KO7	27.3194	15.0092	.5004	.7547
KO9	26.7917	14.5335	.5234	.7511
KO10	26.6806	16.6993	.5094	.7576
KO11	26.9306	16.0937	.4667	.7600
KO13	26.4028	16.6946	.4822	.7601
KO15	26.6667	14.7324	.5439	.7465

Reliability Coefficients

N of Cases = 72.0

N of Items = 8

Alpha = .7809

3. PARTISIPASI DI TIM KERJA

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PTK1	10.0833	9.5141	.3914	.8035
PTK2	11.2361	5.9012	.6171	.7094
PTK3	11.3056	6.1870	.7378	.6278
PTK4	10.9167	6.9507	.6194	.6977

Reliability Coefficients

N of Cases = 72.0

N of Items = 4

Alpha = .7744

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PTK2	6.8056	4.2433	.6148	.7839
PTK3	6.8750	4.5053	.7416	.6384
PTK4	6.4861	5.1829	.6142	.7700

Reliability Coefficients

N of Cases = 72.0

N of Items = 3

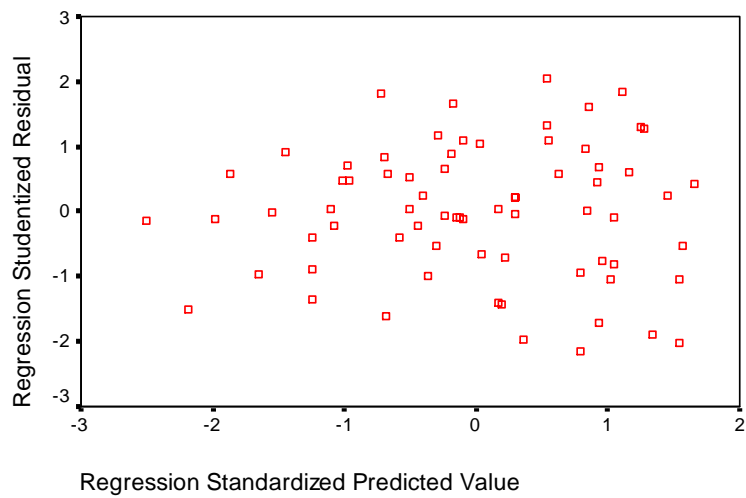
Alpha = .8035

LAMPIRAN 4 - HASIL UJI ASUMSI KLASIK

1. UJI HETEROKESDATISITAS

Scatterplot

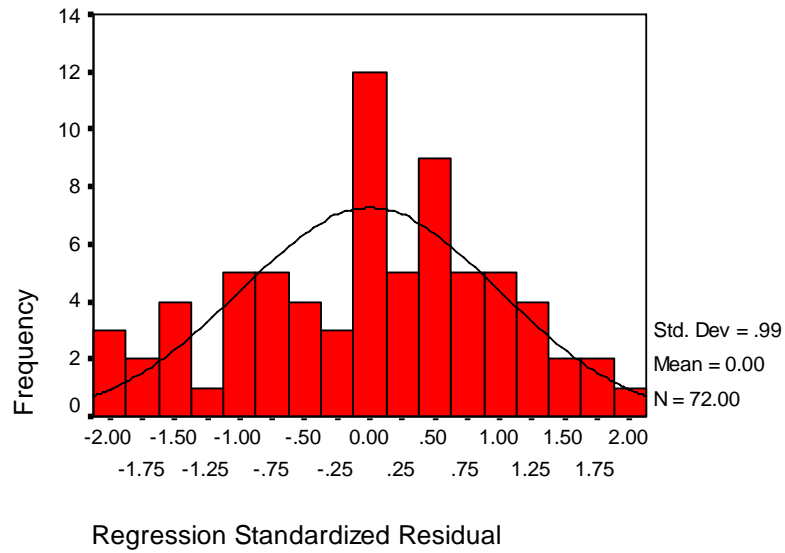
Dependent Variable: KO



2. UJI NORMALITAS

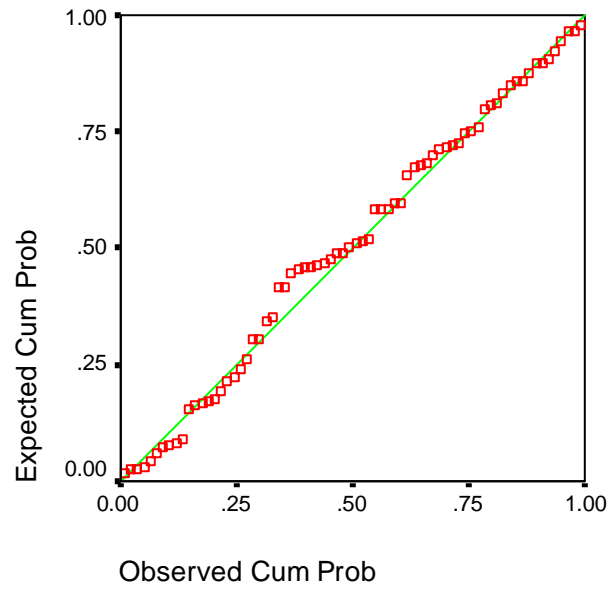
Histogram

Dependent Variable: KO



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residuals

Dependent Variable: KO



LAMPIRAN 5 - HASIL UJI HIPOTESIS

1. REGRESI PARTISIPASI DI TIM KERJA KE PEMBERDAYAAN

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PTK(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.064(a)	.004	-.010	.53102

a Predictors: (Constant), PTK

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.081	1	.081	.286	.594(a)
	Residual	19.739	70	.282		
	Total	19.819	71			

a Predictors: (Constant), PTK

b Dependent Variable: PB

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.760	.273		13.749	.000
	PTK	.039	.073	.064	.535	.594

a Dependent Variable: PB

2. REGRESI PARTISIPASI DI TIM KERJA DAN PEMBERDAYAAN KE KOMITMEN ORGANISASI

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PB, PTK(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: KO

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.364(a)	.132	.107	.52575

a Predictors: (Constant), PB, PTK

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.910	2	1.455	5.263	.007(a)
	Residual	19.073	69	.276		
	Total	21.982	71			

a Predictors: (Constant), PB, PTK

b Dependent Variable: KO

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.797	.521		5.370	.000
	PTK	.232	.073	.358	3.186	.002
	PB	.048	.118	.046	.410	.683

a Dependent Variable: KO

LAMPIRAN 6 – PERIZINAN



PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI
BADAN KESATUAN BANGSA POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
(KESBANG POL DAN LINMAS)

Jalan Jambu Nomor 59 Telpun (0276) 321087 Boyolali 57311

**SURAT REKOMENDASI PEMBERIAN IJIN KKN, RISET,
PENELITIAN DAN SURVEY**

NOMOR : 070 / 178 / V / 24 / 2009

- I. Dasar : - Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah,
- Peraturan Daerah Kabupaten Boyolali Nomor 30 Tahun 2001 tentang Retribusi Pelayanan Administrasi Untuk Mendapatkan dan atau Legalisasi Naskah Dinas.
- Surat Keputusan Bupati Boyolali Nomor 515 Tahun 2001 tentang Retribusi Pelayanan Administrasi untuk mendapatkan dan atau Legalisasi Naskah Dinas.

- II. Menarik : Surat Dekan Fak Ekonomi UNS Nomor : 205/IL27.1.12/PP.04.01/2009 tanggal 23 Mei 2009 tentang Ijin Penelitian

- III Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Badan Kesbang Pol dan Linmas Kabupaten Boyolali menyatakan tidak keberatan atas pelaksanaan **Ijin Penelitian** dalam Kabupaten Boyolali yang dilaksanakan oleh :

1. Nama / NIM : TASTAFTIYAN RISEFANDY / F. 0205143
2. Alamat : Tampit Utara Rt.06 Rw.03 Musuk, Boyolali
3. Pekerjaan : Mahasiswa
4. Penanggung jawab : Prof. Dr. Bambang Sutopo, M.Com.Ak
5. Maksud dan Tujuan : Mengadakan Ijin Penelitian dengan judul : " PENGARUH PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI PEMEDIASI (Studi pada Guru-Guru SMA Swasta di Kota Boyolali) "
6. Lokasi : SMA Swasta di Kota Boyolali.
7. Peserta pelaksana : -

Dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

- a. Mentaati segala peraturan yang berlaku
- b. Pelaksanaan **Ijin Penelitian** tidak di salahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu ketertiban umum dan stabilitas Pemerintah
- c. Sebelum pelaksanaan dimaksud, maka yang bersangkutan harus terlebih dahulu melaporkan kepada Pejabat setempat.
- d. Setelah pelaksanaan selesai supaya menyerahkan laporan hasil kegiatan kepada Bupati Boyolali Cq. Kepala Badan Kesbang Pol dan Linmas Kabupaten Boyolali.

- IV Surat Rekomendasi yang berlaku :

- | | | | | |
|-----------------|------------------|-------------|-------------|-------------------|
| 1. Baru | : Dari tanggal : | 25 Mei 2009 | S/d tanggal | : 25 Agustus 2009 |
| 2. Perpanjangan | : Dari tanggal : | - | S/d tanggal | : - |

TEMBUSAN Kepada Yth :

1. Bupati Boyolali (sebagai laporan);
2. Dandim 0724 Boyolali;
3. Kapolres Boyolali;
4. Kepala Bappeda Kab. Boyolali;
5. Kepala Disdikpora Kab.Boyolali;
6. Camat Boyolali;
7. Danramil Boyolali;
8. Kapolsek Boyolali;
9. Kepala SMA
10. Yang bersangkutan;

Dikeluarkan di : BOYOLALI
Pada tanggal : 25 Mei 2009

AN. BUPATI BOYOLALI
KEPALA BADAN KESBANG POL DAN LINMAS
Kabupaten Boyolali dan Wawasan Kebangsaan


SUROTO
Perata Tk I
NIP. 090.135.149 - 19540920 1981 03 1 006



PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI
DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAH RAGA

Jalan Pandanaran No. 230 Telepon (0276) 321048 Boyolali 57313

Boyolali, 28 Mei 2009

Nomor : 070/174/212/2008
Lampiran :
Perihal : Pemberian Ijin Penelitian

Kepada
Yth. Kepala SMA Swasta
se Kab. Boyolali
Di
Boyolali

Menindak lanjuti surat dari Kepala Kesbang Pol dan Linmas Nomor : 070/178/V/24/2009 Tanggal 25 Mei 2009 perihal sebagai mana tersebut pada pokok surat, dengan ini diberitahukan bahwa prinsipnya kami tidak keberatan dan menyetujui permohonan saudara :

Nama : TASTAFTIYAN RISFANDY
NIM : F 020 514 3
Pekerjaan : Mahasiswa UNS

Untuk mengadakan kegiatan penelitian dengan judul " *PENYARUAN PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN MEMBERDAYAKAN SEBAGAI PEMEDIASI (Studi pada Guru Guru SMA Swasta)*"
di lokasi : *SMA SWASTA SE- KABUPATEN BOYOLALI*.

Adapun ketentuan yang perlu diperhatikan adalah :

1. Dalam melaksanakan kegiatan dimaksud tidak dihalang guna untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu ketertiban umum dan stabilitas Pemerintahan.
2. Menanti peraturan yang berlaku.
3. Setelah pelaksanaan selesai segera melaporkan hasilnya kepada kami.

Demikian untuk mejadikan maklum, atas perhatian dan kerja sama saudara disampaikan terima kasih

Tembusan disampaikan kepada Yth.
1. Kepala Kantor Kesbang Pol dan Linmas Kab.
Boyolali.
2. Sdr. Tastaftiyan Risfandy.
3. Peringgal.


Kepala Dinas DIKPORA
KABUPATEN BOYOLALI
Des. MULYONO SANTOSO
Pembina Tk. I
NIP. 131783466/19620803 198803 1 006



YAYASAN PENDIDIKAN TUNAS PEMBANGUNAN SMK GANESHA TAMA BOYOLALI

Program Keahlian :	1. Teknik Mekanik Industri	Terakreditasi A
:	2. Teknik Mekanik Otomotif	Terakreditasi B
:	3. Teknik Konstruksi Bangunan	Terakreditasi B
:	4. Teknik Rekayasa Perangkat Lunak	Terdaftar
:	5. Teknik Pemesinan	Terdaftar
:	6. Teknik Las	Terdaftar

Alamat : Jalan Perintis Kemerdekaan Boyolali - Telp. 0276 321579 / Fax. 321578
Email : smkgbt@yahoo.co.id Website : www.ganeshatama-byl.sch.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 539 / 400 / GT. VI / 2008

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. Sriadi Witjitro
NIP : --
Jabatan : Kepala Sekolah
Instansi : SMK Ganesha Tama Boyolali

dengan ini menerangkan bahwa Saudara :

Nama : Tastaftiyan Risfandy
NIM : F. 0205143
Jabatan : Mahasiswa Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jurusan : Manajemen Fakultas Ekonomi
Alamat : Tampir Utara Rt 06 Rw 03 Musuk, Boyolali

telah mengadakan Penelitian untuk syarat mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi, dengan judul :


"PENGARUH PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI PEMEDIASI (Studi pada Guru-guru SMA Swasta di Kota Boyolali)"

di SMK Ganesha Tama Boyolali pada tanggal : 25 Mei 2009 s/d 25 Agustus 2009.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Boyolali, 3 Juni 2009

Kepala SMK Ganesha Tama Boyolali



DRS. SRIADI WITJITRO



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU CABANG BOYOLALI
SMK KARYA NUGRAHA BOYOLALI

STATUS : TERAKREDITASI

PROG. KEAHLIAN : 1. TEK. MEK. OTOMOTIF 2. TEK. BODI OTOMOTIF, 3. TEK. KOMPUTER & JARINGAN
Alamat : Sarasih, Karanggeneng, Boyolali Telp / Fax: (0276) 321749, 3293749 e-mail : smknbn@yahoo.co.id

SURAT - KETERANGAN

Nomor : 001 /103.29/SMK KN/TU/2009

Yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : SARBIYANTO, S.Pd
N I P : - - -
Jabatan : Kepala Sekolah
Instansi : SMK Karya Nugraha Boyolali

dengan ini menerangkan bahwa Saudara :

N a m a : Tastaftiyan Risfandy
N I M : F. 0205143
Jabatan : Mahasiswa Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jurusan : Manajemen Fakultas Ekonomi
Alamat : Tampir Utara RT 06 RW 03 Musuk, Boyolali

Telah diizinkan untuk mengadakan Penelitian untuk syarat mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi, dengan judul :

“ PENGARUH PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
DENGAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI PEMEDIASI (Studi pada Guru-guru SMA
Swasta di Kota Boyolali “

di SMK Karya Nugraha Boyolali pada tanggal : 25 Mei 2009 s/d 25 Agustus 2009.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Boyolali, 9 Juni 2009

Kepala SMK Karya Nugraha
Boyolali



SARBIYANTO, SPd



MAJLIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH MUHAMMADIYAH
SMK MUHAMMADIYAH 04 BOYOLALI

Program Keahlian : 1. Teknik Mek. Otomotif (Terakreditasi : A)
2. Teknik Mek. Industri (Terakreditasi : B)
3. Rekayasa Perangkat Lunak / RPL

Alamat : Jl. Lembayung No. 4 Boyolali 57310 Telp. 0276 – 3330248, 324016 Fax. 0276 – 324016
Email : smk_muh4byl@yahoo.co.id



R/753/K/11/1

4 Juni 2006

SURAT KETERANGAN

No : 312/III.4.AU/I/2009

Yang bertanda tangan dibawah ini atas nama kepala sekolah SMK Muhammadiyah 04 Boyolali :

Nama : H. SUDARNO HS. M. Pd.
Jabatan : Kepala Sekolah
Alamat : SMK Muhammadiyah 04 Boyolali
Jl Lembayung No. 4 Boyolali

Menerangkan bahwa :

Nama : TASTAFIYAN RISFANDY
NIS : F. 0205143
Jabatan : Mahasiswa Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jurusan : Manajemen Fakultas Ekonomi
Alamat : Tampir Utara RT. 06 RW. 03 Musuk, Boyolali

Telah diijinkan untuk mengadakan penelitian untuk syarat mendapatkan gelas Sarjana Ekonomi, dengan judul :

“ PENGARUH PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI PEMEDIASI “
(Studi Guru – guru SMA Swasta di Kota Boyolali)

Boyolali, 03 Juni 2009
Kepala Sekolah

H. SUDARNO HS, M.Pd.



YAYASAN PENDIDIKAN DWIJA DHARMA
SMK DWIJA DHARMA BOYOLALI

Program Keahlian : 1. Akuntansi Terakreditasi B
2. Penjualan Terakreditasi B
3. Tata Busana

Alamat Jln. Raya Boyolali – Solo Km.2 Boyolali Telp (0276) 322043

SURAT KETERANGAN

No : 121/I03.29/SMK.DD/VI/2009

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. Maryono
NIP. : -
Jabatan : Kepala Sekolah
Instansi : SMK Dwija Dharma Boyolali

Dengan ini menerangkan bahwa saudara .

Nama : Tastaftiyan Risfandy
NIM : F.0205143
Jabatan : Mahasiswa Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jurusan : Manajemen Fakultas Ekonomi
Alamat : Tampir Utara RT 06 RW 03 Musuk, Boyolali

Telah diijinkan untuk mengadakan penelitian di SMK Dwija Dharma Boyolali pada tanggal 25 Mei 2009 s/d 25 Agustus 2009.

Sebagai syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi, dengan judul :

“ PENGARUH PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI MEDIASI (Studi pada Guru – Guru SMA Swasta di Kota Boyolali) ”.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Boyolali, 9 Juni 2009
Kepala Sekolah

Drs. Maryono



**YAYASAN PENDIDIKAN PANCASILA PEMBARUAN
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)
PANDANARAN BOYOLALI**

Alamat : Jln.Sandanglawe,Karanggeneng Telp.0276-321743 Boyolali Code Pos 57312 Email :
smk_panhoy@yahoo.co.id

SURAT KETERANGAN

No. : 80/03.09/SMK/VI / 2009

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : H. MUHAMMAD BURHANI, S.Pd.
NIP :
Jabatan : Kepala Sekolah
Instansi : SMK Pandanaran Boyolali

Dengan ini menerangkan bahwa Saudara

Nama : Tastafrizyan Ristandy
NIM : F. 0205143
Jabatan : Mahasiswa Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jurusan : Manajemen Fakultas Ekonomi
Alamat : Tampir Utara Rt. 06 – Rw. 03 Musuk , Boyolali

Telah diizinkan untuk mengadakan Penelitian untuk syarat mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi,
dengan judul :

“ PENGARUH PARTISIPASI DI TIM KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN
PEMBERDAYAAN SEBAGAI PEMEDIASI (Studi pada Guru-guru SMA Swasta di Kota Boyolali ”

di SMK Pandanaran Boyolali pada tanggal : 8 Juni 2009 s/d 10 Juni 2009.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

10 Juni 2009
SMK Pandanaran Boyolali
YAYASAN PENDIDIKAN PANCASILA PEMBARUAN
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
BOYOLALI
H. MUHAMMAD BURHANI, S.Pd.