

# HUBUNGAN STRUKTUR ORGANISASI DAN STRES DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL GURU SMA GONZAGA JAKARTA

*Petrus Hari Prasetyo*  
*mrdaygonzaga@gmail.com*

*Witarsa Tambunan*  
*witarsa.tambunan@yahoo.com*

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjana  
Universitas Kristen Indonesia, 2014 Jakarta 13630, Indonesia

## ABSTRACT

*Professionalism of teachers requires a commitment in his work. This is the frame and the crown of life for a teacher. The challenge in many organizational commitment influenced by many factors, including organizational culture, organizational structure, leadership, leadership style, work environment, ability, personality, motivation of teachers, job satisfaction, teamwork, stress levels of teachers and other factors.*

*This research is aimed for knowing the correlatiob between organization structure and stress on teacher organizational commitment. This research was conducted at SMA Gonzaga Jakarta by applying method of survey and correlation technique. The treatment research have been analysis by the test validity that using Pearson Product Moment correlation and the test realibity is calculated using the formula of Alpha Cronbach. The analytical requirement is normality test by Kolmogorov Smirnov, andd regression linearity test. While the hypothesis test uses simple correlation test, double correlation and regression linier and double regression. In this study, selected 35 teachers from the foundation as the unit of analysis because it hand an attachment to the organization.*

*The result of data analysis indicates that: (1) There is positive and significant correlation between organization structure of organizational commitment with correlation coefficient 0,483 and determination coefficient 0,234 or 23,4%. (2) There is positive and significant correlation between stress of organizational commitment with correlation coefficient 0,589 and determination coefficient 0,347 or 34,7%.. (3) There is positive and significant correlation between organization structure and stress of organizational commitment with correlation coefficient 0,643 and determination coefficient 0,413 or 41,3%.*

*Based on the results of the study can be stated as the following suggestions: (1) the teacher should be able to have self-control, able to establish communication, maintaining good physiological condition, fisikologis and maintain the behavior in order to enhance personal commitment, (2) the principal must have the ability to coordinate, empower and be a good partner for teachers, (3) the foundation must be a good home and can provide fair rights for teachers, (4) further research is needed to determine the commitment of teachers such as leadership, motivation, organizational culture and job satisfaction so that may obtain other information about efforts to increase the organizational commitment of teachers.*

**Keyword** : *organization structure, stress, organizational commitment teacher*

## Pendahuluan

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan di Indonesia bertujuan mengembangkan kemampuan dan watak dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa agar menjadi manusia seutuhnya. Organisasi sekolah merupakan sarana pencapaian tujuan pendidikan yang diidamkan bagi segenap rakyat Indonesia. Dalam organisasi sekolah, guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik harus mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap sekolah tempat dia bekerja.

Visi SMA Gonzaga “Menjadi pusat pendidikan yang unggul dalam mempersiapkan kaum muda menjadi pribadi kompeten, berhati nurani, serta peduli kepada sesama dan lingkungan dalam terang Kristiani.” Sedangkan Misinya; 1) Menyelenggarakan pendidikan karakter dan pembelajaran yang inovatif, kompetitif, integratif secara efektif dan efisien dengan menggunakan Paradigma Pedagogi Ignatian. 2) Menanamkan nilai-nilai kristiani dan kebangsaan dalam kehidupan sehari-hari. 3) Menyediakan sarana dan prasarana edukasi yang prima sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi. 4) Menjalankan tata kelola sekolah sesuai dengan sistem manajemen yang baku dan moderen. 5) Membangun jejaring yang mendukung pengembangan institusi dan kegiatannya. 6) Menyelenggarakan kegiatan strategis yang melibatkan masyarakat. 7) Menyelenggarakan tata kelola lingkungan hidup yang lestari. Sedangkan profil lulusan yang diharapkan bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki ciri-ciri berikut : 1) Kokoh sebagai pribadi, mampu beradaptasi dengan perkembangan masyarakat dan perkembangan global, dengan tetap berpegang pada penilaian hati nurani yang sehat serta kepedulian bagi

sesama. 2) Bersikap pro-aktif, mampu mencari dan mengolah informasi dari berbagai sumber. 3) Mampu mempelajari hal-hal baru sehingga dapat menyesuaikan diri dengan baik. 4) Memiliki keterampilan berkomunikasi di tengah masyarakat. 5) Memahami dan menghargai kerja sama dengan sesama dari berbagai macam latar belakang. 6) Memiliki sikap positif terhadap kerja tangan yang bertumpu pada penghargaan akan martabat manusia. 7) Mencintai dan memelihara lingkungan hidupnya. 8) Peduli terhadap sesama, khususnya yang miskin dan menderita.

Adapun tujuan SMA Gonzaga untuk tetap setia pada ciri khas serta memiliki “sense of Catholicism” (rasa kekatolikan) dan “sense of nationalism” (rasa kebangsaan). Kesetiaan pada ciri khas kekatolikan dapat dilakukan antara lain dengan terus menerus berinovasi dan menimba kembali inspirasi, pemikiran, nasehat, dan sumber-sumber kekatolikan sebagaimana tercantum dalam Ajaran Sosial Gereja, Ensiklik, Surat Gembala dan lain sebagainya. Penyelenggara dan pengelola Pendidikan dan Sekolah Katholik dapat tergugah kembali dalam semangat membangun melalui pelayanan yang unggul kepada para murid, orangtua murid, masyarakat dan pengguna jasa pendidikan.

Konsistensi atas komitmen yang telah dipilih merupakan pendorong positif yang dibutuhkan seorang guru. Masalah guru merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan pendidikan. Menurut Anita Lie dalam majalah *Educare* (2012 : 54) pemetaan guru dibagi 4 jenis: Kuadran I, Kuadran II, Kuadran III, dan Kuadran IV. Kuadran I dihuni oleh guru-guru drop out (mempunyai komitmen dan daya abstraksi rendah), kuadran II adalah kelompok guru yang bekerja tanpa fokus karena daya abstraksi rendah meskipun mereka memiliki komitmen yang cukup baik. Kuadran III adalah kelompok guru yang menjadi pengamat yang analitis karena kemampuan abstraksi yang tinggi tetapi tidak ditunjang

oleh komitmen yang tinggi, serta kuadran IV adalah kelompok guru yang mempunyai komitmen dan daya abstraksi yang baik. Suster Yustiana juga menulis dalam majalah *Educare* (2011 : 19), guru sebagai sebuah profesi memiliki tugas: mendidik, mengajar, dan melatih. Salah satu unsur penting yang ditunjukkan dari sosok yang memiliki profesionalitas adalah komitmen. Komitmen terkait bidang yang menjadi keahliannya, yakni komitmen terhadap lembaga pendidikan yang berarti juga memiliki komitmen terhadap tugasnya sebagai seorang pendidik. Menurut Slocum dan Hellriegel (2007:328), komitmen itu sendiri merupakan kekuatan dari keterlibatan pegawai dalam organisasi dan pengenalan terhadap organisasi tersebut. Komitmen organisasional yang kuat dapat dilihat dari beberapa karakteristik sebagai berikut: 1) memiliki dorongan dan penerimaan terhadap tujuan organisasi dan nilai-nilai organisasi, 2) Memiliki kemauan untuk menggunakan usaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi, 3) Memiliki keinginan untuk tetap bersama dengan organisasi. Jika komitmen ini terus dilakukan terus menerus, niscaya tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru menjadi selalu bermakna. Kebermaknaan tugas dan kepercayaannya inilah yang membuat hidup seorang guru menjadi berarti dan membahagiakan.

Profesionalitas guru membutuhkan komitmen panggilan dalam pekerjaan mendidiknya. Inilah yang menjadi bingkai dan mahkota hidup bagi seorang guru. Karena dengan komitmen panggilan hidupnya, seorang guru mampu mengatasi segala tantangan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Tantangan dalam komitmen organisasional ternyata dalam perjalanannya banyak dipengaruhi banyak faktor. Faktor-faktor yang ada diantaranya budaya organisasi, struktur organisasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kemampuan, kepribadian, motivasi guru, kepuasan kerja, kerjasama

tim, tingkat stres guru dan faktor-faktor yang lainnya. Struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang berperan besar karena struktur organisasi digunakan sebagai sarana yang digunakan manajemen mencapai sasarannya. Struktur organisasi sekolah yang baik dengan pembagian tugas yang jelas membantu seorang pemimpin memiliki kapasitas untuk mengambil kebijakan yang dirasa perlu agar setiap kegiatan yang ada di sekolah berjalan baik, lancar, efektif dan efisien sehingga visi dan misi sekolah dapat tercapai sejalan dengan tujuan pendidikan nasional.

Siapun memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi pemimpin kita harus selalu belajar dan bertumbuh untuk mencapai makna kehidupan pribadi kita dan untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Pemimpin yang baik salah satunya jika mempunyai visi dan sasaran yang jelas yang dipahami oleh seluruh anggota tim. Di dalam struktur organisasi terdapat elemen-elemen penting yang dapat membantu ketercapaian tujuan karena dengan adanya struktur organisasi pekerjaan dapat dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Adanya rantai komando yang berisikan wewenang masing-masing pemimpin dalam tugasnya dapat menjelaskan lapisan paling bawah bertanggungjawab kepada siapa sampai ke tingkat selanjutnya. Jika kepemimpinan didasarkan pada struktur organisasi yang jelas, niscaya komitmen organisasional dari masing-masing guru terhadap tujuan dan sasaran yang ingin dituju pasti akan meningkat. SMA Gonzaga mempunyai struktur organisasi, tetapi struktur organisasi yang ada belum maksimal dalam pencapaian tujuan sekolah. Birokrasi, garis wewenang, pembagian tugas terkadang membuat adanya konflik-konflik internal yang dapat melemahkan komitmen dari masing-masing individu. Hal yang demikian menjadi tantangan yang harus dihadapi. Disini kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi

yang ada di sekolah memiliki tanggung jawab yang tidak mudah.

Komitmen organisasional juga dipengaruhi oleh tingkat stres guru yang ada di sekolah. Stres merupakan keadaan dimana seorang individu dihadapkan pada peluang dan tuntutan dimana bisa menjadikan beban yang melebihi kemampuan individu itu sendiri. Stres terkadang dikaitkan dengan sesuatu yang negatif. Hal ini bisa menjadi positif jika stres menjadi peluang untuk dapat menghasilkan sesuatu yang atas dasar kreatif, kritis, dan berusaha berpikir "thing out the box".

Banyak guru yang memandang tekanan berupa beban kerja yang berat dan tenggat waktu yang minim menjadikan tantangan yang positif untuk menaikkan mutu pekerjaan mereka. Banyak faktor organisasi yang dapat mengakibatkan stres. Tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang singkat, beban kerja yang berlebihan, atasan yang selalu menuntut dan tidak peka, dan rekan kerja yang tidak menyenangkan adalah beberapa diantaranya. Hal yang demikian perlu disiasati dengan memaksimalkan potensi yang ada dengan keterbatasan masing-masing menuju peningkatan komitmen organisasional guru di sekolah.

Guru harus memiliki komitmen yang baik dalam mencapai tujuan dikarenakan struktur organisasi yang kurang baik dan tingkat stres yang tinggi, maka keberlangsungan suatu organisasi sekolah akan mengalami kemunduran bahkan mungkin sampai di level terparah yaitu ditinggal pelanggan (murid dan orangtua murid) karena tidak mampu menyelenggarakan pendidikan yang sesuai dengan kepuasan pelanggan.

Dari uraian diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti struktur organisasi dan stres di SMA Gonzaga. Sehingga judul penelitian ini : "Hubungan Struktur Organisasi dan

Stres dengan Komitmen Organisasional Guru SMA Gonzaga".

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara struktur organisasi dengan komitmen organisasional guru?
2. Apakah terdapat hubungan antara stres dengan komitmen organisasional guru?
3. Apakah terdapat hubungan antara struktur organisasi dan stres secara bersama-sama dengan komitmen organisasional guru?

Sehingga tujuan penelitian ini untuk memperoleh gambaran mengenai hubungan antara struktur organisasi dan stres dengan komitmen organisasional guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Oleh karena itu secara rinci penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui bentuk hubungan antara struktur organisasi dengan komitmen organisasional guru di SMA Gonzaga.
2. Mengetahui bentuk hubungan antara stres dengan komitmen organisasional guru di SMA Gonzaga.
3. Mengetahui bentuk hubungan antara struktur organisasi dan stres secara bersama-sama dengan komitmen organisasional guru di SMA Gonzaga

## **B. Tinjauan Teori**

### **a. Komitmen organisasional**

Komitmen organisasional adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sejalan dengan hal diatas, Colquitt(2009 : 67) menyatakan :

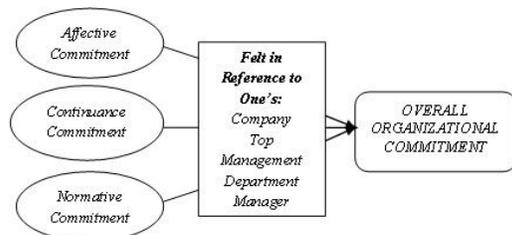
Komitmen organisasional didefinisikan sebagai sebagian keinginan dari karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional berpengaruh apakah karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau untuk mengejar pekerjaan

lain (keluar dari organisasi). Hal yang penting untuk mengetahui bahwa keluar dari organisasi dilakukan secara sukarela ataupun dengan paksaan. Keluar dari organisasi secara sukarela terjadi ketika karyawan sendiri memutuskan untuk berhenti; sedangkan keterpaksaan terjadi ketika karyawan dipecat oleh organisasi untuk alasan yang sama.

Colquitt (2009 : 68-69) juga menuliskan 3 (tiga) tipe komitmen organisasional yaitu: (1) *affective commitment*, (2) *continuance commitment*, dan (3) *normative commitment*.

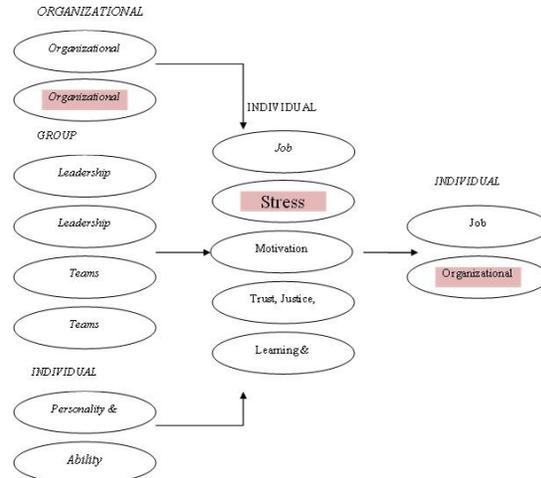
*Affective commitment* didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional, dan keterlibatannya dengan organisasi. Bahasanya sederhananya adalah anda tetap karena anda mau. *Continuance commitment* didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran akan biaya yang dapat diberikan oleh organisasi. Dengan kata lain, anda tinggal karena anda perlu. *Normative commitment* didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena perasaan kewajiban. Dalam hal ini, anda tetap karena anda harus.

Tiga jenis komitmen organisasional bergabung untuk menciptakan keseluruhan rasa psikologis untuk perusahaan.



Gambar 2.1. Hubungan 3 Tipe Komitmen organisasional

Colquitt (2009:64) juga menggambarkan komitmen organisasional yang dipengaruhi oleh stres dan faktor-faktor yang lain.



Gambar 2.2. Hubungan Struktur Organisasi, Stres dan Komitmen organisasional

Ternyata Meyer dan Allen dalam buku Linda K. Stroh (2002 : 293-294) juga menuliskan 3 (tiga) komponen model dari komitmen organisasional yaitu: 1) *Affective commitment*, 2) *Continuance commitment*, dan 3) *Normative Commitment*. Penjelasan atas ketiga komponen ini dapat dipahami sebagai berikut:

*Affective commitment* menunjukkan adanya ketertarikan secara emosional pegawai untuk mengenal dan berperan serta didalam organisasi. *Continuance commitment* mengacu pada pengakuan individu akan keuntungan akan keanggotaan organisasi lawan perasaan akan kerugian meninggalkan organisasi. Terakhir adalah *Normative commitment* menunjukkan perasaan terhadap kewajiban untuk tetap dalam organisasi.

Dalam bukunya McShane dan Glinow (2010 : 112) mengemukakan hal yang senada bahwa:

Komitmen organisasional menunjukkan Komitmen organisasional mengacu pada ikatan emosional karyawan untuk, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Definisi ini ditujukan khusus bagi komitmen afektif karena perasaan emosional kita dari keterikatan-

loyalitas kepada organisasi. Organisasi (afektif) komitmen berbeda dari komitmen berkelanjutan yang merupakan lampiran kalkulatif. Karyawan berkomitmen kontinuan terlalu tinggi ketika mereka tidak mengidentifikasi dengan organisasi tempat mereka bekerja tetapi merasa terikat untuk tinggal di sana karena akan terlalu mahal untuk berhenti. Dengan kata lain, mereka memilih untuk tinggal karena nilai (biasanya keuangan) dihitung untuk tinggal lebih tinggi dari nilai pekerjaan di tempat lain.

Terdapat banyak cara untuk membangun komitmen tersebut, Mc Shane (2010 : 113) mengemukakan lima cara membangun *affective commitment* sebagai berikut:

**a. Justice and Support.** *Affective commitment* merupakan hal yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi yang memenuhi kewajiban mereka terhadap para pegawai dan dimunculkan dengan nilai-nilai perikemanusiaan, seperti keadilan, kesopanan, pengampunan, dan integritas moral. Nilai-nilai ini mengacu pada konsep keadilan organisasi. Begitu juga halnya dengan organisasi yang mendukung keadaan yang baik bagi pegawai cenderung memperkuat loyalitas yang tinggi.

**b. Shared Values.** Definisi *affective commitment* mengacu pada keberpihakan seseorang terhadap organisasi, dan keberpihakan tersebut akan sangat tinggi jika pegawai meyakini bahwa nilai-nilai mereka sebangun dengan nilai dominan organisasi.

**c. Trust.** Kepercayaan atau trust mengacu pada pengharapan positif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang beresiko. *Trust* berarti menaruh kepercayaan terhadap seseorang atau suatu kelompok. Hal itu juga merupakan aktivitas timbal balik; untuk mendapatkan kepercayaan maka berikan kepercayaan.

**d. Organizational Comprehension.**

*Affective commitment* merupakan keberpihakan seseorang terhadap organisasi, sehingga masuk akal jika perilaku tersebut diperkuat ketika pegawai memahami perusahaan atau organisasi, termasuk masa lalunya, keadaan sekarang dan yang akan datang.

**e. Employee Involvement.** Keterlibatan pegawai meningkatkan *affective commitment* dengan menguatkan keberpihakan sosial pegawai terhadap organisasi. Para pegawai merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi saat mereka mengambil bagian dalam pengambilan keputusan untuk masa depan organisasi.

Menurut Robbins (2007: 94) komitmen organisasional adalah keadaan di mana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. Sehingga, keterlibatan kerja yang tinggi berarti mengaitkan diri ke pekerjaan khusus seseorang; sedangkan komitmen pada organisasi yang tinggi berarti mengaitkan diri ke organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Wagner dan Hollenbeck (2010: 111), komitmen organisasional diartikan sebagai berikut: Sejauh mana orang mengidentifikasi dengan organisasi yang mempekerjakan mereka. Ini menyiratkan kesediaan pada bagian karyawan untuk mengajukan upaya substansial atas nama organisasi dan niatnya untuk tinggal dengan organisasi untuk waktu yang lama.

Jeff Haris dan Hartman (2002 : 76) komitmen adalah kesediaan individu untuk bekerja mencapai tujuan secara berkelanjutan.

Kondalkar (2007 : 87-88) komitmen organisasional.

Komitmen organisasional mengacu pada sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasikan diri dengan tujuan

organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan ingin menyatu dalam organisasi dan mengambil bagian aktif dalam fungsinya. Ketidakhadiran atau pengunduran diri dari pekerjaan versus kepuasan kerja merupakan prediktor komitmen organisasional. Komitmen organisasional tergantung pada faktor pencapaian pekerjaan dan tingkat di mana para pekerja menikmati otonomi dan kebebasan bertindak saat melakukan kerjanya.

McEwan dikutip oleh Cooper (2003 : 69) : Komitmen organisasional merupakan kesiapan untuk mengejar tujuan melalui pekerjaan individu bekerjasama dengan orang lain.

Menurut Porter dkk dalam Cooper (2003: 69); Komitmen organisasional sebagai kekuatan identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu, karakteristik itu oleh tiga faktor psikologis: keinginan untuk tetap dalam sebuah organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama, dan keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai-nilainya.

Linda Stroh (2002 : 293) komitmen organisasional, yaitu kekuatan relatif identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Komitmen organisasional bukan hanya kesetiaan kepada organisasi, tetapi sebuah proses yang berkelanjutan melalui aktor organisasi yang menyatakan kekhawatiran mereka untuk kesuksesan dan kesejahteraan organisasi di mana mereka menjadi bagiannya.

Selanjutnya tidak berbeda dengan pendapat di atas Robert Kreitner dan A. Kinicki (2007 : 188) mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkatan dimana seseorang mengenal dan ikut serta dalam organisasi dan atau tidak memiliki keinginan untuk meninggalkannya.

Senada dengan pernyataan di atas Raymond A. Noe, dkk (2004 : 324) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu tingkatan

dimana seseorang pegawai mengenal suatu organisasi dan memiliki keinginan untuk berperan serta dalam kepentingan organisasi.

Masih berhubungan dengan Komitmen organisasional Gibson (2006 : 184), mengindikasikan bahwa komitmen terhadap organisasi yaitu; 1) perasaan memihak terhadap tujuan organisasi, 2) perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, 3) perasaan loyal terhadap organisasi.

Seiring dengan itu Jhon W. Slocum and Don Hellriegel (2007 : 328) mendefinisikan bahwa Komitmen organisasional adalah kekuatan dari keterlibatan pegawai dalam organisasi dan pengenalan terhadap organisasi tersebut. Komitmen organisasional yang kuat dapat dilihat dari beberapa karakteristik sebagai berikut :

- a. Memiliki dorongan dan penerimaan terhadap tujuan organisasi dan nilai-nilai organisasi;
- b. Memiliki kemauan untuk menggunakan usaha sungguh-sungguh demi organisasi;
- c. Memiliki keinginan untuk tetap bersama dengan organisasi.

Luthans (2008:147) menambahkan pengertian dari komitmen organisasional sebagai berikut: (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk menggunakan upaya yang tinggi tingkat atas nama organisasi, dan (3) keyakinan yang pasti, dan penerimaan, nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Selanjutnya Mulins Laurie dkk (2005 : 902) menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai: menyerahkan diri secara total saat berada di tempat kerja, yaitu membutuhkan hal-hal seperti penggunaan waktu secara konstruktif, memperhatikan detail, menumbuhkan usaha ekstra, menerima perubahan, bekerja sama dengan orang lain, pengembangan diri, menghargai kepercayaan, bangga terhadap kemampuan, mencari peningkatan dan memberikan dukungan loyalitas.

Selanjutnya Martin dan Nicholls dalam Mullins (2005 : 902) mengemukakan suatu model komitmen yang berdasarkan pada tiga pilar utama yang ketiga pilar tersebut disertai dengan tiga faktor, yaitu:

Pilar pertama suatu komitmen adalah perasaan sebagai bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi ini dapat diciptakan dengan memastikan bahwa para pegawai diinformasikan, dilibatkan, dan berbagi dalam kesuksesan. Pilar yang kedua adalah perasaan senang terhadap pekerjaan. Perasaan senang ini dapat dicapai dengan menyerukan kebutuhan akan kebanggaan, kepercayaan dan akuntabilitas hasil yang tinggi. Pilar yang ketiga adalah, kepercayaan terhadap manajemen. Perasaan sebagai bagian dan perasaan senang dapat hilang jika para pegawai tidak memiliki rasa hormat, dan kepercayaan terhadap kepemimpinan manajemen. Rasa hormat ini ditingkatkan dengan memperhatikan otoritas, dedikasi, dan kompetensi. Jika dilihat lebih dekat lagi, salah satu kunci utama yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah hubungan pekerjaan, yaitu bagaimana suatu organisasi mampu memenuhi kontrak psikologis pegawainya.

Dari uraian teori-teori di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan seorang pegawai secara emosi untuk mengidentifikasi diri, mengenal, terlibat, dan berperan serta dalam mencapai tujuan organisasi dengan dimensi: 1) *affective commitment*, 2) *continuance commitment*, dan 3) *normative commitment* dimana *affective commitment* memiliki indikator; keterikatan emosional, kesesuaian dengan suasana kerja, keyakinan akan visi dan misi organisasi, dan kesesuaian dengan nilai-nilai pribadi dengan nilai organisasi. *Continuance commitment* memiliki indikator kepercayaan terpenuhinya kebutuhan hidup dan kepercayaan akan jaminan hidup. Sedangkan *normative commitment* memiliki indikator; keterikatan untuk menjaga integritas, bangga terhadap

organisasi, dan keterikatan untuk bertanggungjawab.

## **b. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi menurut Yayat Djatmiko (2005 : 40) merupakan sarana untuk menghasilkan output organisasi dan mencapai tujuan organisasi (goals). Struktur organisasi dirancang untuk meminimalkan atau mengatur pengaruh individual terhadap organisasi, sehingga diharapkan timbul kepatuhan dari individu terhadap organisasi dan bukan sebaliknya. Di dalam struktur organisasi didalamnya terdapat pelaksanaan kekuatan pengambil keputusan dan pelaksanaan kegiatan.

Menurut Wagner dan Hollenbeck (2010: 236), struktur organisasi adalah suatu jaringan saling ketergantungan di antara orang-orang dan tugas-tugas yang membentuk organisasi. Seperti rangka baja bangunan atau sistem kerangka tubuh manusia, struktur organisasi membedakan antara komponen bahkan karena membantu untuk menjaga bagian-bagian saling berhubungan. Dengan demikian, itu menciptakan dan memperkuat hubungan saling ketergantungan antara orang-orang dan kelompok di dalamnya. Menyeimbangkan integrasi struktural dan diferensiasi ini merupakan tantangan penting yang dihadapi manajer saat ini. Kemampuan untuk menciptakan keseimbangan diantara keduanya dapat menentukan apakah suatu perusahaan berhasil menyelenggarakan kegiatan bekerja dalam cara yang memungkinkan sesuatu yang bermakna harus diselesaikan.

Menurut James and Jones yang dikutip oleh Cooper (2003 : 77)

Ukuran Organisasi diduga berhubungan negatif dengan komitmen organisasional. Sebagai organisasi yang lebih besar, kemampuan untuk terlibat dan terlihat menurun. Akibatnya, perasaan komitmen juga menurun. Hal ini juga kemungkinan bahwa desentralisasi dan pengaturan kerja yang kurang diformalkan meningkatkan

komitmen kerja. Hal ini menyatakan dukungan untuk pengaruh negatif sentralisasi terhadap komitmen.

Menurut McShane dan Glinow (2010 : 386) struktur organisasi mengacu pada pembagian kerja serta pola koordinasi, komunikasi, alur kerja, dan kekuasaan formal yang mengarahkan kegiatan organisasi.

Colquitt dkk (2009 : 517) menuliskan struktur organisasi sebagai berikut : struktur organisasi formal menentukan bagaimana pekerjaan dan tugas-tugas dibagi dan terkoordinasi antara individu dan kelompok dalam perusahaan.

Robbins (2003 : 178) mengartikan struktur organisasi sebagai cara tugas secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Terdapat enam unsur kunci yang perlu disampaikan ke manajer ketika mereka merancang struktur organisasinya. Unsur-unsur tersebut adalah: spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

a. Spesialisasi : sampai tingkat mana tugas dalam organisasi dipecah-pecah menjadi pekerjaan terpisah-pisah.

Hakikat spesialisasi kerja adalah bahwa, bukannya keseluruhan pekerjaan dilakukan oleh satu individu, seluruh pekerjaan itu dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh individu yang berlainan. Pada hakikatnya, individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian kegiatan tertentu, bukannya mengerjakan seluruh kegiatan.

b. Departementalisasi : dasar yang dipakai untuk pengelompokkan.

Salah satu cara paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah menurut fungsi yang dijalankan. Departementalisasi menurut fungsi dapat digunakan dalam semua jenis organisasi. Keunggulan utama dari tipe pengelompokkan ini adalah tercapainya

efisiensi dengan mengumpulkan spesialis yang sama.

c. Rantai komando : garis wewenang yang tidak terputus-putus yang terentang dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa.

d. Rentang kendali : jumlah bawahan yang dapat diatur manajer secara efektif dan efisien. Rentang yang lebih lebar akan mengurangi keefektifan. Artinya bila rentang itu menjadi terlalu lebar, kinerja karyawan menjadi korban karena para penyelia tidak lagi mempunyai cukup waktu untuk memberikan kepemimpinan dan dukungan yang diperlukan. Rentang yang kecil ada keuntungannya yaitu manajer dapat menyelenggarakan pengendalian yang ketat. Tetapi rentang yang kecil memiliki tiga kekurangan. Pertama, rentang ini mahal karena menambah tingkat-tingkat manajemen. Kedua, rentang ini membuat komunikasi vertikal dalam organisasi menjadi lebih rumit. Ketiga, rentang kendali yang kecil mendorong penyelia ketat yang berlebihan dan tidak mendorong otonomi karyawan.

e. Sentralisasi: tingkat dimana pengambilan keputusan dipusatkan pada titik tunggal dalam organisasi. Konsep ini hanya mencakup wewenang formal, yaitu hak-hak yang inheren dalam posisi seseorang. Manajemen puncak mengambil keputusan utama organisasi dengan sedikit atau tanpa masukan dari personil tingkat lebih bawah, organisasi itu tersentralisasikan. Sebaliknya, makin banyak personil tingkat bawah memberikan masukan atau sebenarnya diberi keleluasaan untuk mengambil keputusan, makin ada desentralisasi.

f. Formalisasi: tingkat dimana pekerjaan dalam organisasi itu dibakukan. Formalisasi yang tinggi terdapat uraian jabatan yang tersurat, banyak aturan organisasi, dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas yang meliputi proses kerja dalam organisasi. Formalisasi yang

rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram dan para karyawan mempunyai banyak kebebasan untuk menjalankan keleluasaan dalam kerja.

Menurut Linda Stroh (2002 : 398), struktur organisasi didefinisikan sebagai kerangka yang menangkap hubungan antara peran yang berbeda karyawan dalam organisasi. Menurut Koontz dan Donnel seperti dikutip oleh Kondalkar (2007 : 255) : Struktur organisasi sebagai pendirian otoritas hubungan dengan ketentuan untuk koordinasi di antara mereka, baik secara vertikal dan horizontal dalam struktur perusahaan. Kondalkar (2007 : 255-256) juga menuliskan Struktur organisasi yang baik ditunjukkan sebagai berikut:

- a. Struktur harus memiliki pelaporan hirarki formal yang benar dari tingkat pekerja yang terendah ke tingkat tertinggi.
- b. Pengelompokan kegiatan yang identik dalam satu departemen, sehingga peralatan, mesin, proses dan keahlian dapat dikembangkan di satu tempat di bawah bimbingan satu kepala departemen.
- c. Koordinasi dari berbagai kegiatan dibuat dan koordinasi otoritas ditentukan.
- d. Individu, kelompok dan tujuan departemen harus ditetapkan dengan bingkai waktu tertentu. Pemantauan tujuan adalah penting. Senioritas antara kepala departemen sumber konflik organisasi hubungan lateral dan vertikal, untuk senioritas harus diatur dalam kebijakan atau perintah organisasi.
- e. Perintah, kebijakan, prosedur, latihan, aturan dan peraturan harus keluar dari dalam organisasi. Ini perlu ditetapkan dalam rincian.

Bentuk struktur organisasi menurut Kondalkar (2007 : 256) terbagi 2 yaitu *Mechanistic form* (Bentuk mekanistik). Struktur organisasi berdasarkan sistem formal yang relatif kaku di alam. Hal ini

umumnya berlaku bagi organisasi-organisasi yang tidak dipengaruhi oleh teknologi, produk, perubahan pasar dan umumnya mempertahankan pola konstan. Dalam bentuk mekanistik struktur organisasi, otoritas yang terpusat pada tingkat atas pengelolaan dan memiliki hirarki otoritas kaku. Pengambilan keputusan yang umumnya dicadangkan pada tingkat atas. Tugas didefinisikan dengan baik sehingga tujuan yang ditetapkan oleh manajemen tingkat atas tercapai dengan lancar. Struktur ini ditandai dengan banyak perintah dan instruksi tertulis.

*Organic form* (Bentuk Organik). Organisasi yang dikenakan berubah karena faktor lingkungan seperti teknologi, perubahan pasar dan produk pembangunan umumnya mengadopsi bentuk organik struktur organisasi. Misalnya industri perangkat lunak. Dalam otoritas struktur seperti ini didelegasikan ke berbagai fungsional tingkat / individu. Desentralisasi pengambilan keputusan dipraktekkan yang memungkinkan orang untuk membuat keputusan sendiri berdasarkan lingkungan dan bahwa mereka tidak perlu melihat ke atasan mereka. Ada sangat sedikit tingkat hirarki organisasi dan adanya sistem pelaporan yang fleksibel. Pekerjaan cukup didefinisikan dengan baik dengan beberapa perintah dan instruksi. Bentuk organik struktur organisasi yang berhubungan dengan pekerjaan kelompok dan tim bekerja secara independen pada sebuah proyek tertentu yang melaporkan langsung kepada manajemen puncak. Mereka diawasi sendiri, mandiri dan mengendalikan sendiri sub unit yang dicatat dan pencapaian kinerja mereka untuk tujuan organisasi. Struktur ini lebih longgar dan sangat sering tunduk pada perubahan untuk mengadopsi dengan perubahan lingkungan. Hal ini menjadi sangat fleksibel.

Pernyataan Selznick yang dikutip oleh Richard Scott (2003 : 70) dalam bukunya ; organisme adaptif berbentuk reaksi terhadap

karakteristik dan komitmen peserta serta pengaruh dari lingkungan eksternal.

Dari uraian teori-teori di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa struktur organisasi dalam penelitian ini adalah pembagian, pengelompokan, dan pengkoordinasian tugas secara formal dengan dimensi: 1) Koordinasi, 2) Komunikasi, 3) Alur Kerja, dan 4) Kekuasaan Formal. Koordinasi memiliki komponen indikator spesifikasi pekerjaan. Komunikasi memiliki komponen indikator rantai komando/garis wewenang. Alur kerja memiliki komponen indikator rentang kendali dan sentralisasi keputusan. Sedangkan kekuasaan formal memiliki indikator perumusan aturan/prosedur.

### c. Stres

Sebagian besar sadar bahwa stres pada karyawan semakin menjadi masalah dalam organisasi. Karyawan menderita stres karena beban kerja yang sangat besar dan tuntutan yang menanti mereka.

Luthans (2008 : 247) stres didefinisikan sebagai respon adaptif ke situasi eksternal yang mengakibatkan fisik, psychological dan penyimpangan perilaku bagi peserta dalam organisasi.

Pengertian stres yang lain menurut Colquitt dkk (2009 :142-143), stres didefinisikan sebagai respon psikologis untuk mengklaim bahwa ada sesuatu yang dipertaruhkan dan untuk memenuhi tuntutan pajak yang melebihi kapasitas orang atau sumber daya.



Gambar 2.3 Pengaruh Stres terhadap Komitmen Organisasional

Stres memberikan pengaruh negatif yang kuat terhadap komitmen organisasional. Seseorang dengan stres yang tinggi berpotensi memiliki komitmen afektif dan

komitmen normatif yang rendah. Pengaruh terhadap komitmen berkelanjutan lebih lemah.

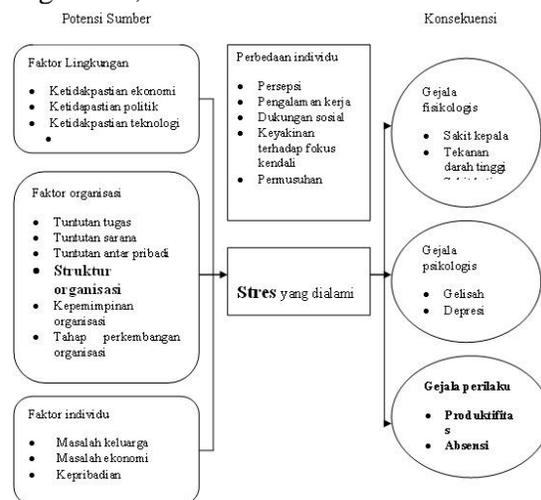
Menurut Robbins (2007 : 793), stres adalah kondisi dinamik yang di dalamnya individu menghadapi peluang, kendala (*constraints*), atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat penting diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Inilah definisi yang sangat rumit.

Stres tidak dengan sendirinya harus buruk. Walaupun stres lazimnya dibahas dalam konteks negatif, stres juga mempunyai nilai positif. Stres merupakan peluang bila stres itu menawarkan potensi perubahan. Banyak profesional melihat tekanan beban kerja berlebih

yang berat dan tenggat waktu sebagai tantangan positif yang meninggikan mutu kerja dan kepuasan kerja yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka.

Secara lebih khusus, stres terkait dengan kendala dan tuntutan. Kendala adalah kekuatan yang mencegah individu dari melakukan apa yang sangat diinginkan. Sedangkan tuntutan merupakan hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan.

Ada tiga kategori potensi sumber stres menurut Robbin (2007 : 797): lingkungan, organisasi, dan individu.



Gambar 2.4. Model Stres

Faktor lingkungan mempengaruhi perancangan struktur organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalam organisasi tersebut.

Faktor organisasi dapat mempengaruhi stres. Tekanan dan tuntutan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, bos yang menuntut dan tidak peka, serta rekan sekerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh.

Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan di mana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan contoh variabel struktural yang dapat merupakan potensi sumber stres.

Menurut Cooper (2003 : 79), Stres adalah biaya besar untuk organisasi. Hubungan antara stres dan apa yang kita dapat sebut *distress* dapat dikaitkan dengan komitmen dalam banyak cara. Penyebab stres mungkin terkait dengan karyawan yang terus berkomitmen untuk organisasinya. Untuk jenis karyawan diatas, organisasi akan dominan dalam kehidupan mereka. Bagi karyawan lainnya, kehidupan kerja yang tidak memuaskan dan mempengaruhi diri seseorang, kebutuhan dasar atau nilai-nilai, bisa berperan dalam memproduksi perasaan tertekan. Komitmen mungkin lebih diharapkan jika orang merasa lingkungan mereka sebagai salah satu yang mampu membangkitkan minat dan menyenangkan. Sebaliknya, adalah 'penderitaan' mungkin jika seseorang terangsang dan tidak senang. Banyak pekerjaan dalam organisasi tidak menyediakan tingkat tinggi gairah, dan beberapa dapat memberikan terlalu banyak.

Kondalkar (2009 : 114) ; "*Stress* adalah suatu pola reaksi emosional dan fisiologis dalam menanggapi tuntutan dari sumber internal atau eksternal.

Organisasi memainkan peran penting dalam memastikan lingkungan yang damai bebas dari stres. Pada dasarnya stres berkaitan dengan dua kategori peristiwa. Pertama, struktur organisasi dan kebijakan dan kedua pribadi pembangunan dan pertumbuhan yang pekerjaan dapat menyediakan. Berikut ini aspek yang harus diperiksa dengan teliti dan dievaluasi untuk efektivitas dan implementasinya.

- a. Tujuan organisasi harus sesuai dengan pencapaian yang bisa didapat. Terlalu banyak tujuan tidak hanya menempatkan karyawan di bawah tekanan yang tidak semestinya, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat.
- b. Kebijakan Organisasi harus secara jelas didefinisikan dengan referensi khusus untuk pelatihan dan pengembangan, promosi, cuti, upah dan gaji administrasi, disiplin, insentif, dll .
- c. Wewenang dan tanggung jawab harus didefinisikan secara jelas dengan menyiapkan alur pelaporan. Prinsip kesatuan komando harus dipatuhi.
- d. Struktur organisasi, perancangan ulang pekerjaan dan meningkatkan komunikasi mengurangi stres.
- e. Rencana karir bagi manajer harus dikembangkan dan dilaksanakan dalam surat dan semangat. Tidak ada menghambat karyawan seburuk perkembangan kebijakan perusahaan; lingkungan kerja fisik harus sesuai untuk produktivitas yang lebih tinggi.
- f. Sebuah sistem diperbarui dan proses peningkatan efisiensi.
- g. Manajemen harus menciptakan lingkungan kerja yang sehat.
- h. Rencana kerja harus dikembangkan dan diterapkan dalam program.
- i. Karyawan harus diberdayakan. Mereka harus diberikan dengan konseling pada waktu yang tepat dengan cara nasehat, keyakinan, komunikasi yang baik, pelepasan ketegangan emosional, diklarifikasi berpikir dan reorientasi adalah penting untuk menjaga karyawan

bebas dari stres untuk meningkatkan produktivitas.

McShane dan Glinow (2008 : 198) mendefinisikan stres sebagai respon adaptif terhadap situasi yang dianggap menantang atau mengancam seseorang kesejahteraan. Respon stres adalah emosi kompleks yang menghasilkan perubahan fisiologis untuk mempersiapkan kita untuk “melawan atau lari” untuk mempertahankan diri bentuk ancaman atau melarikan diri dari itu. Kita sering mendengar tentang stres sebagai konsekuensi negatif dari kehidupan modern. Orang stres karena kerja paksa, ketidaknyamanan, informasi yang berlebihan, dan laju peningkatan hidup. Peristiwa ini menghasilkan *distress*-tingkat penyimpangan fisiologis, psikologis, dan perilaku dari fungsi sehat. Ada juga sisi positif dari stres, disebut *eustress*, yang mengacu pada hasil positif konstruktif peristiwa stres dan respon stres. *Eustress* adalah pengalaman stres, cukup untuk mengaktifkan dan memotivasi masyarakat sehingga mereka dapat mencapai tujuan, mengubah lingkungan mereka, dan berhasil dalam tantangan hidup. Dengan kata lain, kita perlu beberapa stres untuk bertahan hidup.

Ivancevich (2007 : 562) menjelaskan stres adalah pengalaman umum yang merupakan bagian dari kehidupan semua orang. Hal ini dapat baik bagi seseorang. Stres yang baik atau disebut *eustress* itulah yang membantu seseorang melengkapi laporan pada waktu atau menghasilkan prosedur, baik pemecahan masalah cepat. Sayangnya, stres juga dapat menjadi aspek negatif utama dari tempat kerja.

John R. Schermerhorn (2008 : 338) Stres merupakan keadaan ketegangan yang dialami oleh individu dalam menghadapi tuntutan luar biasa, kendala, atau peluang. Hal-hal yang menyebabkan stres berasal langsung dari perubahan lingkungan, aspek lain dari lingkungan kerja, atau situasi pribadi dan bukan kerja, stres dapat mempengaruhi sikap, emosi, dan suasana

hati, perilaku, kinerja kerja, dan bahkan kesehatan. Stres sebenarnya memiliki dua wajah-satu konstruktif dan destruktif. Konstruktif stres kadang-kadang disebut *eustress*, bertindak dengan cara yang positif bagi individu atau organisasi. Stres konstruktif adalah cukup untuk mendorong upaya peningkatan, merangsang kreativitas, dan meningkatkan diligance dalam pekerjaan seseorang, sementara tidak banyak hasil negatif individu dan menyebabkan output yang negatif.

Wagner dan Hollenbeck (2010 : 107) stres adalah suatu keadaan emosional yang tidak menyenangkan yang terjadi ketika seseorang merasa tidak memiliki kapasitas untuk menyelesaikan tantangan yang dirasakan. Seperti halnya kepuasan, kita mungkin akan lebih mudah untuk memahami sifat stres jika kita menguraikan definisi ini ke tiga komponen kunci.

Komponen pertama, dirasakan tantangan, menekankan bahwa timbul dari interaksi antara masyarakat dan persepsi mereka terhadap lingkungan (tidak tentu kenyataan). Misalnya, jika orang takut bahwa mereka mungkin kehilangan pekerjaan mereka, hal ini dapat menciptakan prakondisi untuk stres.

Komponen kedua dari definisi ini, pentingnya nilai-nilai, sangat penting untuk hal yang sama alasan seperti yang tercantum dalam definisi kita tentang kepuasan. Kecuali mengancam beberapa tantangan nilai penting, tidak akan menimbulkan stres. Misalnya, menutup pabrik diisukan mungkin tidak membuat stres bagi pekerja yang sudah bersiap-siap untuk pensiun atau seorang pekerja yang melihat banyak lainnya kesempatan kerja yang lebih baik di cakrawala.

Komponen ketiga, ketidakpastian resolusi, menekankan bahwa orang yang menafsirkan situasi dalam hal kemungkinan dirasakan berhasil mengatasi tantangan. Jelas, jika orang percaya bahwa mereka dapat dengan mudah mengatasi tantangan tersebut, mereka tidak akan mengalami

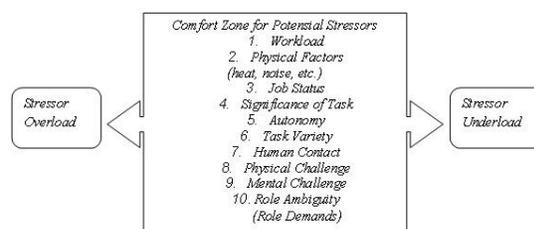
stres. Mungkin mengejutkan, stres yang dialami juga rendah jika orang tidak melihat kesempatan mungkin masalah yang dapat diselesaikan. Dengan kondisi tersebut, orang cenderung untuk menerimanya nasibnya atau dengan reaksi emosional sedikit.

Salah satu pendekatan yang paling populer untuk identifikasi yang berhubungan dengan pekerjaan stres adalah metode overload-underload. Menurut teknik ini, masing-masing karyawan memiliki zona nyaman di mana tuntutan dibuat dari iklim pekerjaan dan lingkungan yang dianggap tidak berbahaya atau mengancam. Misalnya, pekerjaan dengan nilai tantangan mental yang wajar mungkin tidak mengancam seorang karyawan yang ingin menuntut pekerjaan, asalkan tuntutan tetap dalam batas nyaman. Batas-batas yang cocok menjadi zona kenyamanan. Overload terjadi ketika pekerjaan menjadi terlalu menuntut dalam persyaratan mental (berpikir, perencanaan, pengambilan keputusan, dll). Ketika pekerjaan telah sedikit atau tidak ada persyaratan mental, karyawan dapat menghadapi underload.

Albrecht (2002 : 403-405) menyarankan delapan faktor yang dapat menjadi stres akibat overload atau underload, dan lain-lain telah ditambahkan ke dalam daftar (lihat Gambar 2.6). Daerah stres potensial yang didefinisikan oleh Albrecht meliputi beban kerja, variabel fisik, status pekerjaan, akuntabilitas (atau signifikansi tugas), berbagai tugas, kontak manusia, fisik tantangan, dan tantangan mental.

Faktor lain yang mungkin ditambahkan ke grup ini adalah otonomi dan ambiguitas peran, atau tuntutan peran. Tidak ada dua pekerjaan memiliki derajat yang sama stres potensial. Dengan cara yang sama, tidak ada dua individu memiliki zona kenyamanan yang sama. Beberapa individu dapat mentolerir tekanan lebih dari yang lain dan, sebagai hasilnya, memiliki zona kenyamanan yang lebih besar. Dalam kondisi yang berbeda, mereka yang biasanya dapat mentoleransi stres mungkin tidak

mampu menanganinya. Beban kerja meliputi jumlah dan kompleksitas dari tugas-tugas karyawan harus dilakukan untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan. Kelebihan beban di daerah ini berarti bahwa seseorang telah baik terlalu banyak tugas atau tugas yang terlalu rumit (atau kombinasi dari dua) untuk menyelesaikan dalam jangka waktu tertentu.



Gambar 2.5. The Comfort Zone, Potential Stressors, and Overloads Underloads

Sebuah *underload* dapat menjadi situasi di mana tugas-tugas yang dilakukan terlalu sederhana (atau keduanya) untuk menjaga karyawan merasa berguna. Entah *overload* atau *underload* dapat menyebabkan stres terjadi.

Beban kerja juga dapat dipertimbangkan dalam konteks jumlah jam bekerja harian, mingguan, dan sebagainya. Banyak orang bekerja secara signifikan melampaui kerja dalam seminggu empat puluh jam, semakin orang ini bekerja, semakin mereka rentan terhadap stres. Jam kerja panjang seperti dapat berdampak kesehatan pribadi, kehidupan keluarga, dan banyak lagi.

Status adalah pangkat sosial yang diberikan kepada seseorang atau diberikan dalam hubungannya dengan orang lain atau hal-hal. Biasanya kita berpikir status rendah sebagai kondisi stress, dan status yang rendah tidak cenderung menjadi sumber stres bagi sebagian besar individu ketika mereka gagal memenangkan rasa hormat dari karyawan lainnya. Status pekerjaan yang sangat tinggi mungkin stres juga, sebagai status tinggi karyawan berjuang untuk menjaga status pekerjaan mereka dan

untuk memenuhi kewajiban yang terkait dengan pekerjaan berstatus tinggi.

Signifikansi tugas mengacu pada efek tugas jika dilakukan dengan benar. Pekerjaan yang melibatkan isu hidup atau mati, seperti yang dari seorang ahli bedah otak, akan memiliki signifikansi tugas tingkat tinggi dan dapat mengakibatkan kelebihan beban stres. Sebuah tugas yang membuat sedikit perbedaan jika dilakukan atau tidak, jika dianggap rendah dalam signifikansi tugas. Sangat mudah untuk melihat betapa rendahnya signifikansi dapat menyebabkan tekanan kebosanan dan kurangnya kontribusi yang berarti. Otonomi adalah sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, dan keleluasaan sehingga keputusan, jadwal, dan prosedur dapat ditentukan sendiri. Sebuah pekerjaan yang telah didelegasikan sepenuhnya kepada karyawan akan tinggi dalam otonomi, sedangkan pekerjaan yang erat diawasi dan terus dievaluasi akan rendah dalam otonomi. *Overload* mungkin terjadi ketika seorang pekerja terlatih yang ditinggalkan sendirian dalam pekerjaan yang menantang, sedangkan *underload* dapat terjadi ketika seorang pekerja yang berpengalaman diawasi oleh bos yang selalu memberikan masukan.

Kontak sebagai sumber stres potensial dapat didefinisikan sebagai keteraturan dengan pekerjaan yang menyediakan kesempatan untuk interaksi dan afiliasi dengan orang lain. Kontak dengan orang lain diperlukan bagi sebagian besar individu sehingga pesan, dukungan, dan sapaan psikologis dapat terjadi. Pekerjaan yang terisolasi tidak memberikan kesempatan untuk berhubungan dengan orang lain mungkin mengakibatkan kontak manusia *underload*.

Tantangan fisik pekerjaan ditentukan oleh permintaan posisi untuk ketangkasan, keterampilan fisik, daya tahan, kekuatan, risiko bahaya, dan kesempatan untuk menggunakan alat-alat.

Tantangan mental tugas berkaitan dengan tingkat pemikiran dan musyawarah karyawan harus dilakukan. Pekerjaan yang banyak mengamati, mengevaluasi, menafsirkan, dan pengambilan keputusan cenderung mengalami kelebihan beban, sementara yang benar-benar mekanik, ada keputusan-jenis pekerjaan dapat menyebabkan sebuah *underload*.

Peran ambiguitas melibatkan ketidakpastian tentang apa yang orang lain harapkan dari seorang individu dalam hal ruang lingkup tanggung jawab, jumlah otoritas, metode yang akan digunakan untuk evaluasi, sejauh mana aturan-aturan perusahaan harus diikuti, dan harapan kelompok informal. Jika tanggung jawab, wewenang, peran definisi, dan informal harapan yang buruk dijelaskan, hal ini dapat mengakibatkan *underload* ambiguitas peran. Jika peran secara khusus diresepkan untuk tingkat tinggi pembatasan besar, ini akan menjadi kelebihan dari definisi pekerjaan.

Mullins (2005 : 354) menggambarkan stres sebagai topik yang kompleks. Hal ini secara individual didefinisikan dan secara intrinsik diikat dalam sistem persepsi individu. Setiap orang memiliki berbagai kenyamanan di mana mereka dapat merasakan stabil dan aman. Stres terjadi ketika individu merasa bahwa mereka bekerja di luar dari zona kenyamanan. Individu akan berbeda ketika mereka merasa tidak nyaman. Efek stres akan berbeda juga; bagi sebagian orang, kejadian stres mungkin menguatkan dan mengaktifkan tetapi untuk orang lain mungkin melumpuhkan. Apa yang menyebabkan stress? Cooper seperti dikutip oleh Mullins (2005 : 354) telah mengidentifikasi enam sumber utama stres di tempat kerja:

- a. Intrinsik pekerjaan - kondisi kerja, shift kerja, dll;
- b. Peran dalam organisasi - *overload*; *underload*;
- c. Hubungan di tempat kerja - terutama dengan bos;

- d. Pengembangan karir - pertengahan kehidupan menjadi tahap kritis;
- e. Struktur organisasi dan iklim - sejauh mana aturan-aturan dan peraturan;
- f. Rumah-kerja - khususnya pertumbuhan keluarga dan karir.

Dari uraian teori-teori di atas maka penulis menyimpulkan bahwa stres dalam penelitian ini adalah suatu pola reaksi emosional dan fisiologis dalam menanggapi peluang, kendala, dan tuntutan dari sumber internal atau eksternal dengan dimensi: 1) tanggapan fisiologis, 2) tanggapan psikologis, dan 3) tanggapan perilaku. Tanggapan fisiologis memiliki indikator perasaan cemas, khawatir, takut, tidak senang, terganggu dan lepas kendali. Tanggapan psikologis memiliki indikator rasa lelah, jantung, berdebar, sakit, dan tekanan darah tinggi. Sedangkan tanggapan perilaku memiliki indikator produktivitas, absensi, dan *turnover*

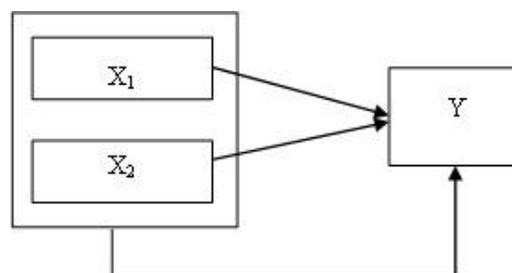
#### d. Hipotesis Penelitian

- 1. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Struktur Organisasi dengan Komitmen Organisasional.
- 2. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Stres dengan Komitmen Organisasional.
- 3. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Struktur Organisasi dan Stres secara bersama-sama dengan Komitmen Organisasional

#### C. Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan korelasional. Penelitian ini dirancang untuk memperoleh informasi yang jelas tentang gejala-gejala pada saat penelitian dilakukan. Survei pada umumnya dilakukan untuk mencari informasi yang jelas secara empirik dan akan digunakan untuk memecahkan suatu masalah.

Rancangan penelitian (model teoritik) hubungan ketiga variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1

Konstelasi hubungan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dengan  $Y$

#### Keterangan :

- 1. Variabel Bebas  
 $X_1$  = struktur organisasi  
 $X_2$  = stres
- 2. Variabel Terikat  
 $Y$  = komitmen organisasional guru

#### 1. Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA Gonzaga. Guru SMA Gonzaga terdiri dari 35 guru yayasan dan 15 guru luar yayasan. Penelitian ini mengambil variabel terikat komitmen organisasional guru, sehingga populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah 50 guru SMA Gonzaga karena sebagai guru yayasan mempunyai keterikatan kepada organisasi.

Sampel adalah bagian atau jumlah karakteristik dari populasi. Karena populasi terjangkau yang diteliti sebanyak 35 guru yayasan, maka sampel yang ditentukan adalah sebanyak populasi terjangkau yaitu sebanyak 35 guru yayasan. Dengan kata lain, penelitian ini adalah penelitian populasi.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling* atau bersyarat. *Purposive sampling* ini merupakan penelitian sampel yang didasarkan pada kriteri-kriteria tertentu untuk mencapai tujuan penelitian.

Teknik pengumpulan data penelitian yang akan dianalisis dikumpulkan melalui metode survei. Instrumen untuk mengumpulkan data disusun dalam bentuk kuesioner yaitu: (1) Kuesioner yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional, (2) Kuesioner yang digunakan untuk mengukur struktur organisasi, (3) Kuesioner yang digunakan untuk mengukur stres.

## 2. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah upaya mencari dan menata secara sistematis untuk meningkatkan pemahaman penelitian tentang variabel yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji korelasi dan uji regresi. Uji korelasi adalah cara untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antar variabel. Analisis ini merupakan suatu bentuk analisis inferensial yang digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan, bentuk atau hubungan kausal dan hubungan timbal balik diantara variabel-variabel penelitian. Uji korelasi dilanjutkan dengan uji regresi untuk mengetahui hubungan kausal (sebab-akibat) atau hubungan fungsional.

Sebelum dilakukan perhitungan korelasi antar variabel, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas dan uji linieritas. Analisis uji normalitas dilakukan atas dasar asumsi bahwa variabel berdistribusi normal. Analisis uji linearitas dilakukan dalam rangka menguji model persamaan regresi suatu variabel Y atas suatu variabel X.

Uji Hipotesis pertama dilakukan dengan analisis korelasi sederhana (R); determinasi varian ( $R^2$ ); uji signifikansi korelasi sederhana melalui uji t, persamaan garis linear dengan persamaan garis  $Y = a + bX_1$  disertai gambar dan makna persamaan tersebut; uji signifikansi regresi (F) melalui tabel Anova.

Uji Hipotesis kedua dilakukan dengan analisis korelasi sederhana (R); determinasi varians ( $R^2$ ); uji signifikansi korelasi sederhana melalui uji t, persamaan garis linear dengan persamaan garis  $Y = a + bX_2$  disertai gambar dan makna persamaan tersebut; uji signifikansi regresi (F) melalui tabel Anova.

Uji Hipotesis ketiga dilakukan dengan analisis korelasi jamak (R); determinasi varians  $x_1, x_2$  terhadap Y ( $R^2$ ); persamaan garis linear dengan persamaan garis  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$  disertai gambar dan makna persamaan tersebut; uji signifikansi regresi (F) melalui tabel Anova.

Untuk mengetahui penafsiran terhadap koefisien korelasi berpedoman pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.7 Tingkat Hubungan Koefisien Korelasi

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0.00-0.199	Sangat rendah
2	0.20-0.399	Rendah
3	0.40-0.599	Sedang
4	0.60-0.799	Kuat
5	0.80-1.00	Sangat kuat

Semua analisis dilakukan dengan bantuan program statistik yaitu SPSS versi 22.00 *for windows*.

### e. Hipotesis Statistika

Terdapat 3 hipotesis penelitian yang diuji dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1)  $H_0 : \rho_{y1} = 0$  (tidak terdapat hubungan positif antara struktur organisasi dengan komitmen organisasional guru)  
 $H_1 : \rho_{y1} > 0$  (terdapat hubungan positif antara struktur organisasi dengan komitmen organisasional guru)
- 2)  $H_0 : \rho_{y2} = 0$  (tidak terdapat hubungan positif antara stres dengan komitmen organisasional guru)  
 $H_1 : \rho_{y2} > 0$  (terdapat hubungan positif antara stres dengan komitmen organisasional guru)

- 3)  $H_0 : \rho_{y21} = 0$  (tidak terdapat hubungan positif antara struktur organisasi dan stres dengan komitmen organisasional guru)  
 $H_1 : \rho_{y21} > 0$  (terdapat hubungan positif antara struktur organisasi dan stres dengan komitmen organisasional guru)

**Keterangan:**

- $\rho_{y31}$  = koefisien korelasi struktur organisasi dengan komitmen  
 $\rho_{y32}$  = koefisien korelasi stres terhadap dengan komitmen  
 $\rho_{y21}$  = koefisien korelasi struktur organisasi dan stres secara bersama-sama dengan komitmen

**D. Pengujian Hipotesis dan Hasil Penelitian**

**1. Uji Linearitas**

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*Linearity*) kurang dari 0,05. Uji Linearitas dilakukan untuk menentukan teknik dalam analisis regresi apakah masing-masing variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) dan Variabel terikat ( $Y$ ) berbentuk Linear. Pengujian linearitas regresi didasarkan pada data Komitmen Organisasional ( $Y$ ) dengan data Struktur Organisasi ( $X_1$ ), dan Stres ( $X_2$ ). Pengujian ini dapat dilihat pada tabel Anova.

**2. Hasil Uji Linearitas Struktur organisasi dengan Komitmen organisasional.**

Uji Linearitas dihitung dengan uji galat regresi linear atau uji linearitas atas signifikansi *linearity* antara variabel Struktur Organisasi ( $X_1$ ) dengan variabel Komitmen Organisasional( $Y$ ).

**Tabel 4.14 : Analisis Kelinearan Variabel Struktur Organisasi ( $X_1$ ) dengan Komitmen Organisasional ( $Y$ )**

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)	3.213.638	21	153.030	2.023	.096
Between Groups	980.672	1	980.672	12.965	.003
Deviation from Linearity	2.232.966	20	111.648	1.476	.238
Within Groups	983.333	13	75.641		
Total	4.196.971	34			

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai signifikansi pada *Linearity* sebesar 0,003 lebih kecil dari taraf signifikan pada  $\alpha$  0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Struktur Organisasi ( $X_1$ ) dengan Komitmen Organisasional ( $Y$ ) adalah linear. Dengan ini maka asumsi linearitas terpenuhi (Lampiran 6).

**a. Hasil Uji Linearitas Stres dengan Komitmen Organisasional.**

**Tabel 4.15 : Analisis Kelinearan Variabel Stres ( $X_2$ ) dan Komitmen Organisasional ( $Y$ )**

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)	3.745.271	24	156.053	3.455	.023
Between Groups	1.458.391	1	1.458.391	32.287	.000
Deviation from Linearity	2.286.881	23	99.430	2.201	.098
Within Groups	451.700	10	45.170		
Total	4.196.971	34			

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikansi pada *Linearity* sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan pada  $\alpha$  0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Stres ( $X_2$ ) dengan Komitmen Organisasional (Y) adalah linear. Dengan ini maka asumsi linearitas terpenuhi (Lampiran 6).

### E. Pengujian Hipotesis dan Hasil Penelitian

#### 1. Hipotesis Pertama : Hubungan antara Struktur Organisasi dengan Komitmen Organisasional

Pengujian hipotesis antara Struktur organisasi dengan Komitmen organisasional menggunakan uji korelasi dan uji regresi sederhana. Uji korelasi untuk mengetahui arah dan besarnya hubungan antara dua variabel. Sedangkan uji regresi untuk menentukan tingkat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Kuatnya hubungan antara Struktur organisasi dengan Komitmen organisasional, dengan mempergunakan teknik korelasi *Product Moment*, yang hasilnya seperti pada tabel dibawah ini. Dari tabel diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,483 , maka dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan Struktur organisasi dengan Komitmen organisasional guru bernilai positif dan korelasinya bersifat sedang (lampiran 7)

**Tabel 4.16 : Korelasi antara Struktur organisasi ( $X_1$ ) dengan Komitmen organisasional (Y)**

Correlations		Komitmen	Struktur
Komitmen	Pearson Correlation	1	.483**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	35	35
Struktur	Pearson Correlation	.483**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel 4.16 di atas diperoleh nilai sebesar 0,483. Nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,003. Nilai signifikansi 0,003 < 0,05, maka  $H_0$  ditolak, artinya bahwa ada hubungan secara signifikan antara struktur

organisasi dengan komitmen organisasi guru. Nilai *Pearson Correlation* sebesar 0,483 ini menunjukkan bahwa arah hubungan Struktur organisasi dengan Komitmen organisasional adalah positif, artinya semakin baik pemahaman mengenai Struktur organisasi, maka semakin baik Komitmen organisasionalnya. Selain itu hubungan kedua variabel tergolong sedang karena berada diantara rentang nilai 0,40-0,599.

Untuk menentukan besarnya hubungan yang terjadi antara variabel Struktur organisasi ( $X_1$ ) dengan variabel Komitmen organisasional (Y) berdasarkan analisis dengan menggunakan program SPSS 22.00 dijelaskan pada tabel berikut :

**Tabel 4.17 : Persamaan Regresi Antara Variabel Struktur Organisasi ( $X_1$ ) dengan Komitmen Organisasional (Y)**

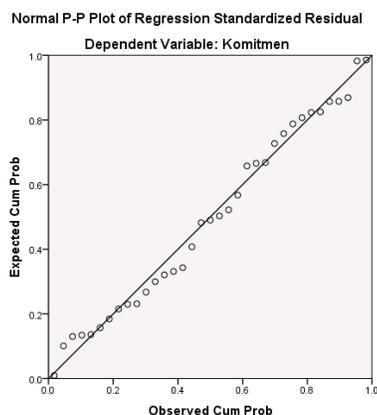
Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	96.841	19.972		4.849	.000
Struktur	.466	.147	.483	3.172	.003

a. Dependent Variable: Komitmen

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3,172 dan nilai probabilitas (sig.) sebesar 0.000. Diketahui  $t_{tabel}$  pada uji dua arah dengan taraf signifikan 0.05, dengan jumlah responden 35 orang dan derajat bebas (dk)  $n-2 = 33$  adalah 2,035. Karena  $t_{hitung}$  (3,172) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,035) dan nilai probabilitas (0.000) lebih kecil dari taraf signifikan 0.05, maka terbukti bahwa hipotesa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara Struktur Organisasi dengan Komitmen Organisasional guru SMA Gonzaga di Jakarta Selatan.

Tabel 4.17 juga menunjukkan bahwa hubungan Struktur organisasi dengan Komitmen organisasional memiliki koefisien arah regresi sebesar 0,466 dan konstanta sebesar 96,841. Dengan demikian hubungan antara Struktur Organisasi dan Komitmen Organisasional guru memiliki

persamaan regresi  $\hat{Y} = 96,841 + 0,466X_1$ .  
 Persamaan regresi  $\hat{Y} = 96,841 + 0,466X_1$   
 dapat dilihat pada gambar dibawah ini



Gambar 4.4 Grafik Persamaan Regresi  
 $\hat{Y} = 96,841 + 0,466X_1$

Tabel 4.18. ANOVA untuk pengujian Signifikansi  
 Persamaan Regresi Struktur Organisasi ( $X_1$ )  
 dengan Komitmen Organisasional ( $Y$ )

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	980.672	1	980.672	10.062	.003 <sup>b</sup>
Residual	3216.299	33	97.464		
Total	4196.971	34			

a. Dependent Variable: Komitmen

b. Predictors: (Constant), Struktur

Berdasarkan tabel di atas nilai  $F_{hitung}$  sebesar 10,062 dengan nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0,000. Berdasarkan tabel distribusi F (lampiran 11) diperoleh  $F_{tabel}$  dengan derajat bebas (db) 1: 33 dan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05 adalah sebesar 4,139. Hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  (10,062) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (4,139) dan nilai probabilitas (Sig.) 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 sehingga terbukti persamaan regresi  $\hat{Y} = 96,841 + 0,466X_1$  dapat digunakan untuk menunjukkan hubungan antara Struktur organisasi dengan Komitmen organisasional guru.

Dalam pengujian hipotesis dengan uji signifikansi koefisien korelasi, berdasarkan tabel 4.16, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,172 dan nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0,000. Oleh karena  $t_{hitung}$  3,172 lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,035) dan nilai probabilitas (Sig.)

0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Struktur Organisasi dengan Komitmen Organisasional guru SMA Gonzaga di Jakarta Selatan.

Besarnya pengaruh Struktur organisasi terhadap Komitmen organisasional Kepala Sekolah dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.19. Koefisiensi Determinasi Variabel  
 Struktur Organisasi ( $X_1$ ) dengan Komitmen  
 Organisasional ( $Y$ )

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.483 <sup>a</sup>	.234	.210	9.87237

a. Predictors: (Constant), Struktur

Dari tabel di atas diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,234 yang berarti bahwa 23,4% variasi yang terjadi dalam kecenderungan meningkatnya Komitmen Organisasional guru dapat dipengaruhi oleh baiknya Struktur Organisasi dan sisanya 76,6% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Struktur Organisasi dengan Komitmen Organisasional Guru SMA Gonzaga di Jakarta Selatan. Hal ini berarti semakin baik Struktur organisasi maka akan semakin baik Komitmen Organisasional. Sebaliknya, jika semakin tidak baik Struktur organisasi maka akan semakin tidak baik Komitmen Organisasional. Oleh karena itu Struktur Organisasi perlu ditingkatkan sehingga Komitmen Organisasional semakin baik.

2. Hipotesis Kedua: Hubungan antara Stres dengan Komitmen Organisasional

Pengujian hipotesis antara Stres dengan Komitmen organisasional menggunakan uji korelasi dan uji regresi sederhana. Kuatnya hubungan antara Stres dengan Komitmen organisasional diuji dengan mempergunakan teknik korelasi *Product Moment*, yang

hasilnya seperti pada tabel di bawah ini (Lampiran 7)

**Tabel 4.20. Korelasi antara Stres (X<sub>2</sub>) dengan Komitmen organisasional (Y)**

Correlations		Komitmen	Stres
Komitmen	Pearson Correlation	1	.589**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
Stres	Pearson Correlation	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel 4.20 di atas diperoleh nilai sebesar 0,589. Nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi 0,000 < 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak, artinya bahwa ada hubungan secara signifikan antara stres dengan komitmen organisasi guru. Nilai *Pearson Correlation* sebesar 0,589 ini menunjukkan bahwa arah hubungan Stres dengan Komitmen Organisasional adalah positif, artinya semakin baik pengelolaan mengenai stres, maka semakin baik Komitmen Organisasionalnya. Selain itu hubungan kedua variabel tergolong sedang karena berada diantara rentang nilai 0,40-0,599.

Untuk menentukan besarnya hubungan yang terjadi antara variabel Stres (X<sub>2</sub>) dengan variabel Komitmen Organisasional (Y) berdasarkan analisis dengan menggunakan program SPSS 22.00 dijelaskan pada tabel berikut :

**Tabel 4.21. Persamaan Regresi Antara Variabel Stres (X<sub>2</sub>) dengan Komitmen Organisasional (Y)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	114.464	10.964	10.440	.000
	Stress	.339	.081	.589	.000

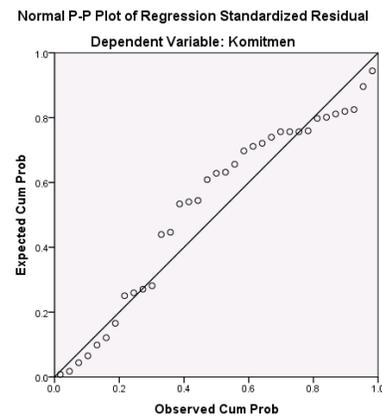
a. Dependent Variable: Komitmen

Berdasarkan tabel 4.21 diperoleh t<sub>hitung</sub> sebesar 4,192 dan nilai probabilitas (sig.) sebesar 0.000. Diketahui t<sub>tabel</sub> pada uji dua

arah dengan taraf signifikan 0.05, dengan jumlah responden 35 orang dan derajat bebas (dk) n-2 = 33 adalah 2,035. Karena t<sub>hitung</sub> (4,192) lebih besar dari t<sub>tabel</sub> (2,035) dan nilai probabilitas (0.000) lebih kecil dari taraf signifikan 0.05, maka terbukti bahwa hipotesa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara Stres dengan Komitmen Organisasional Guru SMA Gonzaga di Jakarta Selatan.

Tabel 4.21 juga menunjukkan bahwa hubungan Stres dengan Komitmen Organisasional memiliki koefisien arah regresi sebesar 0,339 dan konstanta sebesar 114,464. Dengan demikian hubungan antara Stres dan Komitmen Organisasional memiliki persamaan regresi  $\hat{Y} = 114,464 + 0,339X_2$ .

Persamaan regresi  $\hat{Y} = 114,464 + 0,339X_2$  dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.5 Grafik Persamaan Regresi  $\hat{Y} = 114,464 + 0,339X_2$**

Gambar di atas memperlihatkan adanya hubungan yang berbanding lurus antara Stres dengan Komitmen Organisasional, dimana semakin baik pengelolaan Stres maka semakin baik Komitmen organisasional Guru SMA Gonzaga di Jakarta Selatan. Pengujian signifikansi persamaan regresi dapat dilihat pada tabel berikut ini (lampiran 12)

**Tabel 4.22. ANOVA untuk Pengujian Signifikansi Persamaan Regresi Stres (X<sub>2</sub>) dengan Komitmen organisasional (Y)**

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1458.391	1	1458.391	17.574	.000 <sup>b</sup>
Residual	2738.581	33	82.987		
Total	4196.971	34			

a. Dependent Variable: Komitmen  
b. Predictors: (Constant), Stress

Berdasarkan tabel di atas didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 17,574 dengan nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0,000. Berdasarkan tabel distribusi F (Lampiran 12) diperoleh  $F_{tabel}$  dengan derajat bebas (db) 1:33 dan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05 adalah sebesar 4,139. Hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  (17,574) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (4,139) dan nilai probabilitas (Sig.) 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 sehingga terbukti persamaan regresi  $\hat{Y} = 114,464 + 0,339X_2$  dapat digunakan untuk menunjukkan hubungan antara Stres dengan Komitmen Organisasional Guru.

Dalam pengujian hipotesis dengan uji signifikansi koefisien korelasi, berdasarkan tabel 4.22, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,193 dan nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0,000. Oleh karena  $t_{hitung}$  (4,193) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,035) dan nilai probabilitas (Sig.) 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Stres dengan Komitmen Organisasional.

Besarnya pengaruh Stres terhadap Komitmen Organisasional dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.23. Koefisien Determinasi Variabel Stres (X<sub>2</sub>) dengan Komitmen Organisasional (Y)**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589 <sup>a</sup>	.347	.328	9.10974

a. Predictors: (Constant), Stress

Dari tabel di atas diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,347 yang berarti bahwa 34,7 % variasi yang terjadi dalam kecenderungan meningkatnya Komitmen Organisasional guru dapat dipengaruhi oleh baiknya pengelolaan Stres dan sisanya 65,3 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Stres dengan Komitmen Organisasional Guru SMA Gonzaga di Jakarta Selatan. Hal ini berarti semakin baik pengelolaan Stres maka akan semakin baik Komitmen Organisasional. Sebaliknya, jika semakin rendah pengelolaan Stres maka akan semakin rendah Komitmen Organisasional. Oleh karena itu perlunya mengelola Stres agar Komitmen Organisasional guru semakin baik.

### 3. Hipotesis Ketiga : Hubungan Antara Struktur organisasi dan Stres dengan Komitmen Organisasional.

Pengujian hipotesis antara Struktur organisasi dan Stres secara bersama-sama dengan Komitmen Organisasional menggunakan uji korelasi dan uji regresi ganda. Hubungan antara Struktur organisasi dan Stres secara bersama-sama dengan Komitmen Organisasional diuji dengan mempergunakan teknik korelasi ganda sebesar 0,643 dapat dilihat pada tabel berikut ini (Lampiran 7).

**Tabel 4.24. Koefisiensi korelasi dan koefisiensi Determinasi Antara Struktur Organisasi (X<sub>1</sub>) dan Stres (X<sub>2</sub>) dengan Komitmen Organisasional (Y)**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.643 <sup>a</sup>	.413	.377	8.77170

a. Predictors: (Constant), Stress, Struktur

b. Dependent Variable: Komitmen

Berdasarkan tabel 4.24 di atas diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,643 dan koefisien determinasi sebesar 0,413. Hal ini berarti korelasi ganda bernilai positif dan

hubungan ketiga variabel bersifat sedang, serta 41,3 % variasi Komitmen Organisasional Guru dipengaruhi oleh Struktur organisasi dan Stres secara bersama-sama, dan sisanya 58,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis dengan uji signifikansi koefisien korelasi ganda dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.25. ANOVA Untuk Pengujian Signifikansi Ganda**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1734.806	2	867.403	11.273	.000 <sup>b</sup>
Residual	2462.165	32	76.943		
Total	4196.971	34			

a. Dependent Variable: Komitmen

b. Predictors: (Constant), Stress, Struktur

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 11,273 dengan nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0,000. Berdasarkan tabel distribusi F (Lampiran 7) diperoleh  $F_{tabel}$  dengan derajat bebas (db) 2:32 dan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05 adalah sebesar 3,295. Hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  (11,273) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (3,295) dan nilai probabilitas (Sig.) 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Struktur Organisasi dan Stres dengan Komitmen Organisasional Guru.

Hal ini menunjukkan ada hubungan bahwa secara bersama-sama antara Struktur Organisasi dan Stres dengan Komitmen Organisasional yang dibuktikan berdasarkan hasil penelitian ini. Hubungan antara Struktur organisasi dan Stres secara bersama-sama dengan Komitmen organisasional ditunjukkan dengan persamaan regresi ganda sebagai berikut (Lampiran 7).

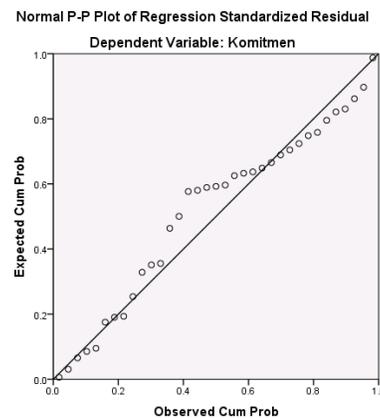
**Tabel 4.26. Persamaan Regresi Ganda Antara Struktur Organisasi ( $X_1$ ) dan Stres ( $X_2$ ) dengan Komitmen Organisasional (Y)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	86.748	18.036		4.810	.000
1 Struktur	.273	.144	.284	1.895	.067
Stress	.269	.086	.469	3.131	.004

a. Dependent Variable: Komitmen

Struktur organisasi dan Stres bersama-sama dengan Komitmen organisasional menghasilkan koefisien regresi 0,273 dan 0,269, dan konstanta sebesar 86,748. Dengan demikian hubungan antara Struktur organisasi dan Stres bersama-sama dengan Komitmen organisasional memiliki persamaan regresi ganda  $\hat{Y} = 86,748 + 0,273X_1 + 0,269X_2$ .

Lebih jelasnya persamaan regresi  $\hat{Y} = 86,748 + 0,273X_1 + 0,269X_2$  dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 4.6 Grafik Persamaan Regresi Ganda**  
**Grafik Persamaan**  
**Regresi  $\hat{Y} = 86,748 + 0,273X_1 + 0,269X_2$**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara Struktur organisasi dan Stres secara bersama-sama dengan Komitmen Organisasional guru SMA Gonzaga. Hal ini berarti semakin baiknya Struktur organisasi dan Stres maka akan semakin baik Komitmen Organisasional Guru SMA Gonzaga. Sebaliknya, jika

semakin tidak baik Struktur organisasi dan pengelolaan Stres maka akan semakin tidak baik Komitmen organisasional. Oleh karena itu pihak sekolah perlu untuk meningkatkan Struktur organisasi dan mengelola Stres sehingga Komitmen Organisasional guru semakin baik.

#### **F. Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari analisis data dan pengujian hipotesis, maka dapat dibuktikan bahwa :

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Struktur Organisasi dengan Komitmen Organisasional Guru SMA Gonzaga di Jakarta Selatan. Hal ini terlihat dari koefisien korelasi 0,483 yang tergolong hubungan yang sedang dan koefisien determinasi 0,234 yang berarti 23,4 % variasi terjadi dalam peningkatan Komitmen Organisasional dipengaruhi oleh Struktur Organisasi.
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Stres dengan Komitmen Organisasional Guru SMA Gonzaga di Jakarta Selatan. Hal ini terlihat dari koefisien korelasi 0,589 yang tergolong hubungan yang sedang dan koefisien determinasi 0,347 yang berarti 34,7 % variasi terjadi dalam peningkatan Komitmen Organisasional dipengaruhi oleh Stres.
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Struktur Organisasi dan Stres secara bersama-sama dengan Komitmen Organisasional Guru SMA Gonzaga di Jakarta Selatan. Hal ini terlihat dengan koefisien korelasi yang tinggi yaitu 0,643. Hubungan ini tergolong hubungan yang sangat kuat. Dan Koefisien determinasi 0,413 yang berarti sebesar 41,3% variasi yang terjadi dalam peningkatan Komitmen Organisasional Guru dipengaruhi oleh Struktur Organisasi dan Stres secara bersama-sama. Struktur Organisasi yang baik dan pengelolaan Stres yang baik menjadikan Komitmen Organisasional juga baik.

#### **G. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian serta analisis yang telah dilakukan dan diuraikan sebelumnya, penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan, antara lain:

1. Terbukti terdapat hubungan yang positif dan sedang antara Struktur Organisasi dengan Komitmen Organisasional. Jadi semakin baik Struktur Organisasi maka Komitmen Organisasional akan semakin baik.
2. Terbukti terdapat hubungan yang positif dan sedang antara Stres dan Komitmen Organisasional. Jadi semakin baik pengelolaan Stres maka Komitmen Organisasional akan semakin baik.
3. Terbukti terdapat hubungan yang positif dan kuat. Jadi semakin baik Struktur Organisasi dan semakin baik pengelolaan Stres maka Komitmen Organisasional semakin baik.

##### **a. Implikasi**

Berdasarkan hasil temuan kesimpulan di atas, hal yang dapat dijelaskan sebagai implikasi dari hasil penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut ini :

1. Upaya meningkatkan Struktur Organisasi dalam rangka meningkatkan Komitmen Organisasional Guru.
2. Upaya untuk meningkatkan pengelolaan stres dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional guru.

##### **b. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian ini, maka disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Seyogyanya struktur organisasi SMA Gonzaga yang sudah terbangun dan teruji perlu dipertahankan demikian juga komitmen guru-gurunya terus menerus ditingkatkan dan dikembangkan.
2. Seyogyanya tekanan-tekanan yang menyebabkan timbulnya stres dikalangan guru-guru SMA Gonzaga dikelola dengan baik sehingga tingkat

stresnya tidak berpengaruh negatif terhadap komitmen guru.

3. Seyogyanya struktur organisasi SMA Gonzaga yang sudah terbangun dan teruji perlu dipertahankan sehingga dapat menghindarkan terjadinya stres dikalangan guru.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] A., J. G. (2004). *Behavior in Organization*, 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- [2] Allen, J. P. (1997). *Commitment in The Workplace*. London: Sage Publication.
- [3] Cooper, D. J. (2003). *Leadership for Follower Commitment*. UK: Butterworth-Heinemann Publications.
- [4] Djatmiko, Y. H. (2005). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- [5] Gibson, I. a. (2006). *Organization : Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill.
- [6] Glinow, S. L. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*. New York: McGraw Hill Companies.
- [7] Hartman, J. H. (2002). *Organizational Behavior*. New York: Haworth Press.
- [8] Hellriegel, S. a. (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Thomson South-Western.
- [9] Hollenbeck, J. W. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- [10] Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- [11] Jason A. Colquitt, J. A. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- [12] Kartono, K. (1997). *Tujuan Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Pradnya Paramita.
- [13] Kondalkar, V. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International Publisher.
- [14] Kondalkar, V. (2009). *Organizational Development*. New Delhi: New Age International Publisher.
- [15] Linda K. Stroh, G. B. (2002). *Organizational Behavior : A Management Challenge*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- [16] Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Companies.
- [17] Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. England: Pearson Education Ltd.
- [18] Raymond A. Noe, J. R. (2004). *Fundamental Human Resouce Management*. New York: McGraw Hill.
- [19] Robbins, S. P. (2003). *Essential Organizational Behavior 7ed*. New York: Prentice Hall.
- [20] Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi (Edisi Terjemahan)*. Jakarta: Indeks.
- [21] Schermerhorn, J. R. *Introduction to Management*. New York: John Wiley & Sons
- [22] Scott, R. (2003). *Organizations, Rational, Natural, and Open System*. New York: Pearson Education Inc.
- [23] Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- [24] Tilaar, H. (2005). *Manifesto Pendidikan Nasional: Tinjauan dari Perspektif Postmodernisme*. Jakarta: Kompas.