

PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL GURU DI SMK N 1 MAS UBUD

Ida Maha Yani¹
Wayan Gede Supartha²
Made Subudi³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
Email: idamahay@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasional, 2) Menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja, 3) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, dan 4) Menganalisis pengaruh tidak langsung pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 78 guru SMK N 1 Mas Ubud. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuisioner dan wawancara. Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa 1) Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, 2) Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, dan 4) Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: Pemberdayaan Psikologis, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional

ABSTRACT

This study aims to 1) analyze the effect of psychological empowerment on organizational commitment, 2) to analyze the influence of psychological empowerment on job satisfaction, 3) to analyze the effect of job satisfaction on organizational commitment, and 4) to analyze the indirect influence of psychological empowerment on organizational commitment with job satisfaction. Population and sample in this study were 78 teachers of SMK N 1 Mas Ubud. Data collected through observation, questionnaires and interviews. The collected data were analyzed by using *Partial Least Square* (PLS). The results of this study concluded that 1) Psychological empowerment significant positive effect on organizational commitment, 2) Psychological empowerment significant positive effect on job satisfaction, 3) job satisfaction significant positive effect on organizational commitment, and 4) Psychological empowerment significant positive effect indirectly on organizational commitment with job satisfaction.

Keywords: Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Comittment

PENDAHULUAN

Guru sebagai tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan karena guru yang berhubungan langsung dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan *output* yang diharapkan. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan pendidikan nasional seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Guru dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap sekolah agar dapat mewujudkan tujuan organisasi dan tujuan pendidikan nasional yang sesuai dengan undang-undang. Komitmen diartikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi. Studi menunjukkan bahwa tingginya level komitmen organisasional dihubungkan dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran dan turnover, hal ini dapat digunakan sebagai dasar dilakukannya sebuah tindakan (Dee *et al.*2002).Sependapat dengan Shore dan Wayne (1993), bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan dengan tingkat kehadiran, karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir karena mereka memiliki keinginan untuk membantu dan ikut dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Guru yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi tentu dapat meningkatkan kinerja guru di SMK N 1 Mas Ubud sehingga sekolah terus dapat berkembang. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan pentingnya

organisasi memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi. Azeem (2010) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mengejar kualitas tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi mengembangkan kompetensi karyawannya, namun juga pada bagaimana organisasi meningkatkan komitmen karyawannya, baik komitmen pada pekerjaan maupun pada arahan atasan. Yavuz (2010) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan salah satu pokok kegiatan serta salah satu tujuan utama dalam upaya organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Safitri (2014) menyatakan suatu organisasi, apapun bentuknya sangat memerlukan adanya komitmen yang tinggi dari seluruh anggotanya sehingga tujuan-tujuan organisasi dan individu dapat tercapai.

Luthans (2006) mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan “loyalitas” karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Secara spesifik “sikap loyalitas” karyawan ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usaha untuk organisasinya, dan (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Tania dan Eddy (2013) mengemukakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula komitmen organisasional. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Wilanda (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja dengan komitmen organisasional.

Sunarno dan Lie (2015) menyatakan komitmen organisasional guru pada suatu sekolah atau lembaga pendidikan dapat menjadi kekuatan untuk menjalankan program sekolah. Komitmen guru yang tinggi terhadap sekolah akan mempermudah tercapainya tujuan-tujuan sekolah. Kepuasan kerja guru sangat penting karena menyumbang keberhasilan sekolah, antara lain dapat meningkatkan produktivitas dengan proses dan pelayanan pendidikan yang berkualitas, dan juga dapat menurunkan tingkat absensi. Disamping itu, kepuasan kerja guru sangat penting karena dapat meningkatkan komitmen organisasional guru di sekolah dan prestasi kerja.

Two Factor Theory yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Noermijati(2008) menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan bukanlah dua hal yang saling berlawanan, melainkan dua entitas terpisah yang disebabkan oleh aspek berbeda dari pekerjaan yang disebut sebagai faktor “Higenis” dan “Motivator”, faktor higienis ditandai sebagai komponen ekstrinsik dari desain pekerjaan yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan karyawan jika tidak dipenuhi, sedangkan faktor motivator merupakan komponen intrinsik dari desain pekerjaan.

Untuk memotivasi karyawan, *two factor theory* menekankan pada faktor *motivators*, sedangkan untuk menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dapat diwujudkan dengan faktor *Hygiene*, salah satunya dengan memberikan otonomi yaitu lebih memberdayakan karyawannya. Pemberdayaan psikologis muncul sebagai suatu konstruk yang dianggap penting bagi inovasi dan

efektivitas organisasi (Gomez dan Rosen, 2001), karena pemberdayaan psikologis merupakan salah satu bentuk mendorong karyawan untuk memotivasi diri sendiri.

Pemberdayaan dalam persepektif organisasi adalah tindakan yang diambil oleh organisasi untuk berbagi kekuasaan dan pengambilan keputusan, karyawan yang diberdayakan akan merasa lebih baik tentang pekerjaan mereka dan diri mereka sendiri dan kemudian dapat meningkatkan kepuasan kerjanya (Hechanova *et al.* 2006). Pemberdayaan psikologis karyawan merupakan bentuk kebebasan di mana karyawan mengambil keputusan untuk memastikan kepuasan maksimal kepada pelanggan, pemberdayaan psikologis adalah awal fundamental dan aspek yang luar biasa untuk pencapaian keberhasilan pertumbuhan bisnis dan meningkatkan produktivitas (Akbar *et al.* 2011).

Secara konseptual pemberdayaan adalah upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasan kepada bawahan, serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat merampungkan tugasnya sebaik mungkin, karyawan diberikan keleluasaan untuk mengambil tindakan-tindakan yang dipandang tepat dalam rangka melayani pelanggan, termasuk menangani masalah yang terjadi di dalam pekerjaannya, melalui pemberdayaan karyawan diharapkan terjadi *sharing of power* yaitu bawahan dilibatkan secara bersama-sama oleh pihak manajemen untuk melakukan perubahan-perubahan (Kadarisma, 2012:233).

Situasi kerja yang diberdayakan secara struktural akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki praktek manajemen yang bisa meningkatkan perasaan pekerja tentang kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja (Chazanah, 2008). Penelitian mengenai pemberdayaan psikologis dan kepuasan

kerja yang dilakukan Pelit *et al.* (2011) bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Lodjo (2013) yang menyatakan pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

SMK N 1 Mas Ubud sampai dengan tahun ajaran 2015/2016 memiliki guru dan pegawai sebanyak 95 orang, yang terdiri atas 79 orang guru dan pegawai sebanyak 26 orang. Berdasarkan observasi langsung, ditemui bahwa terjadi fenomena *turnover* guru di SMK N 1 Mas Ubud. Guru yang keluar dari organisasi kebanyakan adalah guru *honorar*, dengan alasan diterima menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), alasan gaji, dan karena membuka usaha sendiri. Selain itu, ditemukan pula bahwa rendahnya tingkat kehadiran guru dalam suatu kegiatan yang diadakan oleh sekolah. Walaupun sudah diberikan informasi berupa pengumuman secara lisan maupun tertulis untuk mengikuti suatu kegiatan, tidak semua guru memenuhi undangan tersebut bahkan terkesan enggan dengan berbagai alasan maupun tanpa alasan. Seperti misalnya pada saat diadakan rapat, ada guru yang tidak mengikuti rapat padahal yang bersangkutan berada di sekolah, bahkan ada yang hanya sekedar mengisi daftar hadir saja.

Pada SMK N 1 Mas Ubud, terdapat indikasi bahwa para guru merasakan ketidakpuasan atas pekerjaannya terutama dalam hal lingkungan kerja maupun tunjangan. Aspek lingkungan kerja yang belum memenuhi harapan dari guru ialah ketersediaan ruangan belajar, dimana ruangan belajar yang tersedia di SMK N 1 Mas Ubud masih belum mencukupi sehingga waktu sekolah dibagi menjadi sekolah pagi dan sore. Selain itu, alat penunjang kegiatan belajar mengajar yang

kurang memadai juga menjadi keluhan para guru. Seperti komputer dan printer yang tidak berfungsi karena mengalami kerusakan, sampai LCD yang tidak terdapat di setiap kelas karena jumlahnya yang terbatas.

Aspek lain yang dikeluhkan guru selain lingkungan sekolah adalah minimnya peningkatan tunjangan untuk guru. Guru SMK N 1 Mas Ubud menginginkan adanya peningkatan tunjangan dikarenakan honor yang didapat belum memenuhi kebutuhan sehari-hari guru.

Dengan kondisi yang seperti diuraikan, maka perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh pemberdayaan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru di SMK N 1 Mas Ubud.

Hasil beberapa penelitian menemukan bahwa komitmen organisasional adalah produk utama dari pemberdayaan psikologis. Studi ini menemukan bahwa pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh karyawan akan menyebabkan mereka lebih berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan organisasi secara umum (Laschinger dan Finegan, 2005; Menon, 2001).

Pengaruh pemberdayaan psikologis pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional juga diteliti oleh Abdullah *et al.* (2015) Penelitian ini dilakukan di 83 Sekolah Menengah Nasional di tiga serikat Semenanjung Utara Malaysia, yaitu Penang, Kedah, dan Perlis, dengan responden yaitu 800 guru yang terlatih. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasioanl guru dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologis.

Ambad dan Arsiah (2012) menyelidiki pengaruh antara pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional antara karyawan di sektor konstruksi di

daerah Kota Kinabalu. Pemberdayaan psikologis sebagai variabel independen, dengan dimensinya yaitu makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak, sedangkan variabel dependennya adalah komitmen organisasional. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa diberdayakan dengan memberikan otonomi, kebebasan, dan kesempatan dalam menentukan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka, mereka akan lebih berkomitmen dan menempatkan upaya terbaik untuk organisasi.

Decicco *et al.* (2006) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki akses memberdayakan struktur pekerjaan, akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka, seperti perasaan hormat dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Berdasarkan beberapa studi empiris diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pemberdayaan psikologis merupakan prediktor yang potensial dan penting dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu hasil utama dari pemberdayaan psikologis (Avey *et al.* 2008). Menurut Abdullah *et al.* 2015 pemberdayaan psikologis mempengaruhi kepuasan kerja guru sekolah menengah di Malaysia.

Bordin *et al.* 2007 menyatakan bahwa keempat dimensi pemberdayaan psikologis memiliki peran besar dalam memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja. Liden *et al.* 2000 menemukan bahwa dimensi pemberdayaan yaitu maksud (*meaning*) memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, dimensi maksud (*meaning*) sangat penting untuk kepuasan

kerja karena seorang individu hanya bisa memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka ketika pekerjaan mereka berarti bagi mereka. Liden *et al.* 2000 juga mengemukakan bahwa berkaitan dengan dimensi pemberdayaan psikologis yaitu pengaruh (*impact*), ketika karyawan memiliki perasaan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan dapat mempengaruhi hasil dalam organisasi, maka mereka akan merasa aktif terlibat dan hal ini dapat membangun rasa kepuasan kerja dari karyawan tersebut.

Penelitian oleh (Akbar, *et al.* 2011; Khera, 2015; Naeem, 2013) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa studi empiris diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂ : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan Meyer dan Natalie,(1991). Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berhubungan, tetapi keduanya merupakan sikap yang dapat dibedakan. Kepuasan kerja berhubungan dengan tanggapan efektif terhadap lingkungan kerja dengan segera, sedangkan komitmen organisasional lebih stabil dan tahan lama (Norrish dan Niebuhr, 1983). Pekerja mungkin hanya sementara tidak menyenangi pekerjaannya, tetapi tetap komitmen dengan organisasinya. Menurut Gregson (dalam Trisnaningsih, 2003), kepuasan kerja adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasional.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunlu *et al.* 2009, menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen

organisasional. Dapat dikatakan bahwa pada saat kepuasan kerja seseorang meningkat, maka pada saat itu pula komitmen organisasional mereka akan meningkat juga. Sehingga hal-hal yang dapat menciptakan kepuasan kerja seseorang harus sangat diperhatikan dimana jika hal tersebut tidak diperhatikan maka komitmen organisasional akan menurun.

(Karim dan Rehman, 2012; Yucel, 2012) juga menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Berdasarkan beberapa studi empiris diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian adalah suatu rencana kerja yang terstruktur dan komprehensif mengenai hubungan-hubungan antar variabel-variabel yang disusun sedemikian rupa agar hasil risetnya dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan riset. Penelitian ini bersifat hubungan *causal explanatory* dalam bentuk survey yang bertujuan mengetahui pola hubungan kausal antara variabel pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional guru di SMK N 1 Mas Ubud.

Penelitian ini mengambil tempat di SMK N 1 Mas Ubud. Penelitian ini dilakukan di SMK N 1 Mas Ubud dengan mengambil subjek para guru di SMK N 1 Mas Ubud. Guru di SMK N 1 Mas Ubud jumlahnya adalah 79 orang. Alasan memilih SMK N 1 Mas Ubud sebagai lokasi penelitian, agar dapat mengetahui

pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional guru SMK N 1 Mas Ubud.

Variabel eksogen, yaitu variabel yang memiliki pengaruh terhadap variabel yang lain, namun tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Atau dengan kata lain, variabel eksogen merupakan variabel yang hanya memiliki konsekuen saja. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah pemberdayaan psikologis (X_1). Pemberdayaan psikologis dalam penelitian ini adalah motivasi intrinsik yang ditanamkan pada empat dimensi kesadaran (*cognition*) seorang individu (guru) terhadap orientasi peran kerjanya.

Variabel endogen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Atau dengan kata lain, suatu variabel yang memiliki anteseden dan atau konsekuen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel endogen adalah kepuasan kerja (Y_1) dan komitmen organisasional (Y_2). Kepuasan kerja (Y_1). Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah cerminan sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Hal tersebut ialah sejauh mana orang merasa positif atau negatif tentang aspek intrinsik dan ekstrinsik suatu pekerjaan (Sopiah, 2008 dan Furnham *et al*, 2009). Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.) Komitmen organisasional (Y_2). Komitmen organisasional dalam penelitian ini adalah perasaan kewajiban guru untuk tinggal dengan organisasi, perasaan ini dihasilkan dari tekanan internalisasi normatif yang diberikan pada seorang individu (Mottaz, 1988; Darwish, 2000).

Tabel 1.
Variabel dan Dimensi Penelitian

Variabel	Dimensi	Sumber
Pemberdayaan Psikologis (X)	a) Maksud b) Kemampuan c) Determinasi pribadi d) Pengaruh	Thomas dan Velthouse (1990), Spreitzer (1995)
Kepuasan Kerja (Y ₁)	a) Pekerjaan b) Pembayaran c) Kesempatan promosi d) Atasan e) Rekan kerja	Luthans (2006: 243), Azeem (2010)
Komitmen Organisasional (Y ₂)	a) Komitmen afektif b) Komitmen kontinyu c) Komitmen normatif	Meyer dan Allen (1991), Darwish (2000)

Sumber: data primer diolah, (2016)

Data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data jumlah guru SMK N 1 Mas Ubud. Data kualitatif, yaitu data yang berupa uraian atau deskripsi dan bukan berupa angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah lokasi penelitian, karakteristik responden yang meliputi nama, jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan.

Sumber primer, sumber data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari sumbernya. Adapun sumber data primer pada penelitian ini adalah informasi yang dikumpulkan berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner mengenai pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Sumber sekunder, sumber data yang diperoleh atau dikumpulkan dari data yang bersumber dari internal sekolah, yaitu data tentang profil sekolah dan jumlah guru.

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2000). Sampel adalah subset dari populasi, terdiri atas beberapa anggota populasi. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh guru di SMK N 1 Mas Ubud yang berjumlah 79 orang, namun satu diantaranya sedang mengikuti tugas belajar. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, sehingga ukuran sampel yang digunakan sebanyak 78 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan wawancara. Kuesioner, disebarkan kepada guru SMK N 1 Mas Ubud. Responden menjawab sendiri tanpa adanya intervensi peneliti. Wawancara, digunakan sebagai teknik pengumpulan informasi dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak-pihak terkait. Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi tambahan yang dipergunakan dalam penelitian ini seperti keluhan-keluhan dan pendapat guru.

Analisis inferensial dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*. Bilamana model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten memiliki indikator yang bersifat formatif, refleksif, atau campuran, maka pendekatan yang paling tepat digunakan adalah *PLS*. Model struktural hubungan antarvariabel laten pada *PLS* disebut dengan *inner model*, sedangkan model pengukuran (bersifat refleksif atau formatif) disebut *outer model*. Metode *PLS* digunakan dengan pertimbangan karena ukuran sampel tidak terlalu besar dimana anggota sampel sama dengan anggota populasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi variabel penelitian dilakukan untuk mendapatkan persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan terkait dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan. Deskripsi penelitian ini meliputi komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan pemberdayaan psikologis.

Untuk mendeskripsikan penilaian responden pada masing-masing instrumen penelitian dilakukan penggolongan jawaban responden ke dalam 5 (lima) skala pengukuran melalui formulasi *interval range* dengan rumus sebagai berikut:

$$Interval = \frac{\text{nilaibatas tertinggi} - \text{nilaibatas terendah}}{\text{tota ln ilaiyangdi gunakan}}$$

$$Interval = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan formulasi *interval range* maka dapat disusun kriteria hasil pengukuran sebagai berikut:

1,00	-	1,79	sangat lemah	sangat kurang puas	sangat rendah
1,80	-	2,59	lemah	kurang puas	rendah
2,60	-	3,39	cukup	cukup	cukup
3,40	-	4,19	kuat	puas	tinggi
4,20	-	5,00	sangat kuat	sangat puas	sangat tinggi

Berdasarkan data Tabel 2 dapat diketahui bahwa penilaian guru atas pemberdayaan psikologis pada SMK N 1 Mas Ubud adalah baik, dapat dilihat dari rata-rata sebesar 3,79. Jika dilihat melalui masing-masing skor nilai rata-rata indikator pemberdayaan psikologis guru yang memiliki skor nilai rata-rata tertinggi yaitu X.₁₁ (pekerjaan yang saya lakukan selalu bermakna bagi diri saya) dan X.₃₃ (saya mempunyai kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan saya secara bebas) sebesar 4,01. Walaupun secara keseluruhan baik, namun terdapat nilai

terendah pada item pernyataan aktivitas pekerjaan yang belum bermakna pribadi bagi guru (X₁₃) dengan nilai rata-rata 3,54.

Tabel 2.
Penilaian Responden Tentang Pemberdayaan Psikologis Guru SMK N 1 MasUbud

Indikator	Pernyataan	Frekuensi Responden					Rata-rata	Ket
		1	2	3	4	5		
X ₁₁	Pekerjaan yang saya lakukan selalu bermakna bagi diri saya.	0	1	19	36	22	4.01	Kuat
X ₁₂	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting untuk saya.	3	3	27	27	18	3.69	Kuat
X ₁₃	Aktivitas pekerjaan saya bermakna secara pribadi bagi saya.	8	3	21	31	15	3.54	Kuat
X ₂₁	Saya yakin tentang kemampuan saya untuk mengerjakan pekerjaan saya.	2	3	21	35	17	3.79	Kuat
X ₂₂	Saya percaya diri tentang kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya.	2	2	14	40	20	3.95	Kuat
X ₂₃	Saya menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya.	0	6	22	33	17	3.78	Kuat
X ₃₁	Saya memiliki kebebasan dalam menentukan bagaimana saya mengerjakan pekerjaan saya.	0	6	18	42	12	3.77	Kuat
X ₃₂	Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara mengerjakan pekerjaan saya.	0	4	16	45	13	3.86	Kuat
X ₃₃	Saya mempunyai kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan saya secara bebas.	0	0	17	43	18	4.01	Kuat
X ₄₁	Saya memiliki pengaruh yang besar terhadap apa yang terjadi pada sekolah ini.	0	1	19	41	17	3.95	Kuat
X ₄₂	Saya memiliki kontrol yang tinggi terhadap apa yang terjadi pada sekolah ini.	0	2	24	40	12	3.79	Kuat
X ₄₃	Saya memiliki pengaruh yang penting terhadap apa yang terjadi pada sekolah ini.	0	4	20	35	19	3.88	Kuat
Skor Rata-rata Pemberdayaan Psikologis						3.84	Kuat	

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan data Tabel 3 dapat diketahui bahwa guru dalam menilai kepuasan kerja pada SMK N 1 Mas Ubud adalah puas dengan nilai rata-rata sebesar 4,04. Jika dilihat melalui masing-masing skor nilai rata-rata indikator kepuasan kerja guru yang memiliki skor nilai rata-rata tertinggi yaitu Y_{1.53} (antara

guru saling menghargai satu dengan yang lain) sebesar 4,23. Walaupun secara keseluruhan penilaian guru terhadap kepuasan kerja baik namun terdapat nilai terendah pada item pernyataan gaji yang diterima belum cukup untuk memenuhi kebutuhan guru (Y_{1.22}) dengan nilai rata-rata 3,79.

Tabel 3.
Penilaian Responden Tentang Kepuasan Kerja Guru SMK N 1 Mas Ubud

Indikator	Pernyataan	Frekuensi Responden					Rata-rata	Ket
		1	2	3	4	5		
Y _{1.11}	Pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan bidang keahlian saya. Saya berkesempatan untuk	0	3	18	45	12	3.85	Puas
Y _{1.12}	menggunakan metode sendiri dalam menjalankan tugas.	0	2	17	36	23	4.03	Puas
Y _{1.13}	Pekerjaan tersebut sudah memberikan tantangan tersendiri kepada saya.	1	7	16	37	17	3.79	Puas
Y _{1.21}	Gaji yang diterima telah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	1	5	14	30	28	4.01	Puas
Y _{1.22}	Gaji yang diterima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya.	0	8	17	36	17	3.79	Puas
Y _{1.31}	Manajemen sekolah memberikan kesempatan promosi yang adil.	0	4	18	38	18	3.90	Puas
Y _{1.32}	Manajemen sekolah memiliki jabatan yang cukup bagi guru yang ingin maju.	0	3	12	34	29	4.14	Puas
Y _{1.33}	Saya memiliki kesempatan untuk dipromosikan.	0	3	12	36	27	4.12	Puas
Y _{1.41}	Pimpinan rutin melakukan pengawasan .	0	4	12	28	34	4.18	Puas
Y _{1.42}	Pimpinan memberikan pujian terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan.	0	6	13	22	37	4.15	Puas
Y _{1.43}	Pimpinan selama ini telah menerapkan peraturan bagi semua guru.	0	4	12	32	30	4.13	Puas
Y _{1.51}	Sudah adanya saling kerjasama sesama guru.	0	4	11	31	32	4.17	Puas
Y _{1.52}	Hubungan kekeluargaan sudah terjalin sesama guru.	3	2	12	33	31	4.19	Puas
Y _{1.53}	Antara guru saling menghargai satu dengan yang lain.	8	2	13	28	35	4.23	Puas
Skor Rata-rata Kepuasan Kerja						4.04	Puas	

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan data Tabel 4 dapat diketahui bahwa guru dalam menilai komitmen organisasional pada SMK N 1 Mas Ubud adalah tinggi dengan nilai

rata-rata sebesar 3,85. Jika dilihat melalui masing-masing skor nilai rata-rata indikator komitmen organisasional guru yang memiliki skor nilai rata-rata tertinggi yaitu $Y_{2.23}$ (saya merasa saat ini tetap untuk berada dalam sekolah adalah suatu keharusan) sebesar 3,96. Walaupun secara keseluruhan penilaian guru terhadap komitmen organisasional baik namun terdapat nilai terendah pada item pernyataan sulit untuk meninggalkan sekolah ($Y_{2.21}$) dengan nilai rata-rata 3,73.

Tabel 4.
Penilaian Responden Tentang Komitmen Organisasional Guru SMK N 1 Mas Ubud

Indikator	Pernyataan	Frekuensi Responden					Rata-rata	Ket
		1	2	3	4	5		
$Y_{2.11}$	Saya bahagia menghabiskan sisa karir saya di sekolah ini.	0	4	19	39	16	3.86	Tinggi
$Y_{2.12}$	Saya senang membanggakan sekolah ini kepada orang lain.	1	4	20	36	17	3.82	Tinggi
$Y_{2.13}$	Masalah dalam sekolah ini adalah masalah saya.	0	5	19	32	22	3.91	Tinggi
$Y_{2.21}$	Saya merasa sulit untuk meninggalkan sekolah ini, sekalipun saya ingin.	0	6	18	45	9	3.73	Tinggi
$Y_{2.22}$	Saya merasa banyak hal dalam hidup yang akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan sekolah ini.	0	2	27	30	19	3.85	Tinggi
$Y_{2.23}$	Saya merasa saat ini tetap untuk berada dalam sekolah adalah suatu keharusan.	1	1	20	34	22	3.96	Tinggi
$Y_{2.31}$	Nilai kesetiaan pada sekolah berdampak positif bagi saya.	1	3	18	41	15	3.85	Tinggi
$Y_{2.32}$	Saya merasa bersalah kepada sekolah jika saya keluar dan menerima tawaran dari sekolah lain.	0	1	25	38	14	3.83	Tinggi
Skor Rata-rata Komitmen Organisasional						3.85	Tinggi	

Sumber : data primer diolah, (2016)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan

discriminant validity dari indikator konstruk serta *composite reliability* untuk menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya.

Hasil uji *convergent validity* diukur berdasarkan besarnya nilai *loading factor* (*outer loading*) dari indikator. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai loading diatas 0,5. Hasil pengujian *convergent validity* disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5.
Convergent Validity

Indikator	Proses	Keterangan
X ₁	0.636	valid
X ₂	0.842	valid
X ₃	0.884	valid
X ₄	0.865	valid
Y ₁₁	0.810	valid
Y ₁₂	0.858	valid
Y ₁₃	0.800	valid
Y ₁₄	0.860	valid
Y ₁₅	0.892	valid
Y ₂₁	0.884	valid
Y ₂₂	0.906	valid
Y ₂₃	0.886	valid

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5 menunjukkan ketiga variabel yang membentuk model penelitian semuanya diatas 0,5. Ini berarti seluruh indikator yang membentuk variabel laten dapat dikatakan valid.

Pengujian validitas melalui *Discriminant validity*, dilakukan berdasarkan prinsip bahwa pengukur-pengukur variabel laten yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Pengujian validitas berdasarkan *discriminant validity* dilakukan dengan membandingkan nilai akar AVE (\sqrt{AVE}) terhadap nilai-nilai korelasi antar variabel laten. Indikator-indikator variabel laten dapat dikatakan valid berdasarkan *discriminant validity*, jika nilai akar AVE lebih besar dari nilai-nilai korelasi antar variabel laten. Hasil uji *discriminant validity* ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Discriminant Validity

Variabel Laten	AVE	\sqrt{AVE}	X_1	Y_1	Y_2
X	0.661	0.813	1.0000	0.0000	0.0000
Y_1	0.714	0.845	0.559	1.0000	0.0000
Y_2	0.796	0.892	0.486	0.573	1.0000

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 6, dimana nilai-nilai akar AVE seluruhnya lebih besar dari nilai-nilai korelasi antar variabel, maka berdasarkan *discriminant validity*, seluruh indikator yang membentuk variabel laten adalah valid.

Composite reliability bertujuan untuk menguji nilai reliabilitas antara indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil *composite reliability* dikatakan baik jika nilainya diatas 0,70. Hasil pengujian *composite reliability* disajikan pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7.
Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Pemberdayaan Psikologis	0.885	<i>Reliabel</i>
Kepuasan Kerja	0.926	<i>Reliabel</i>
Komitmen Org	0.921	<i>Reliabel</i>

Sumber: data primer diolah, (2016)

Tabel 7 memperlihatkan bahwa nilai *composite reliability* ketiga variabel yang membentuk model penelitian semuanya diatas 0,70. Hal ini berarti bahwa semua indikator yang membentuk model penelitian adalah reliabel.

Pengujian *Goodness of Fit* (GOF) model struktural pada *inner model* menggunakan nilai Q^2 *predictive-relevance* (Q^2) untuk melakukan uji terhadap variabel-variabel yang digunakan pada model sehingga dapat diketahui seberapa

besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 tiap-tiap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8.
Nilai R^2 Variabel Dependen

	R Square
Kepuasan Kerja	0.236
Komitmen Organisasional	0.432

Sumber: data primer diolah, (2016)

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

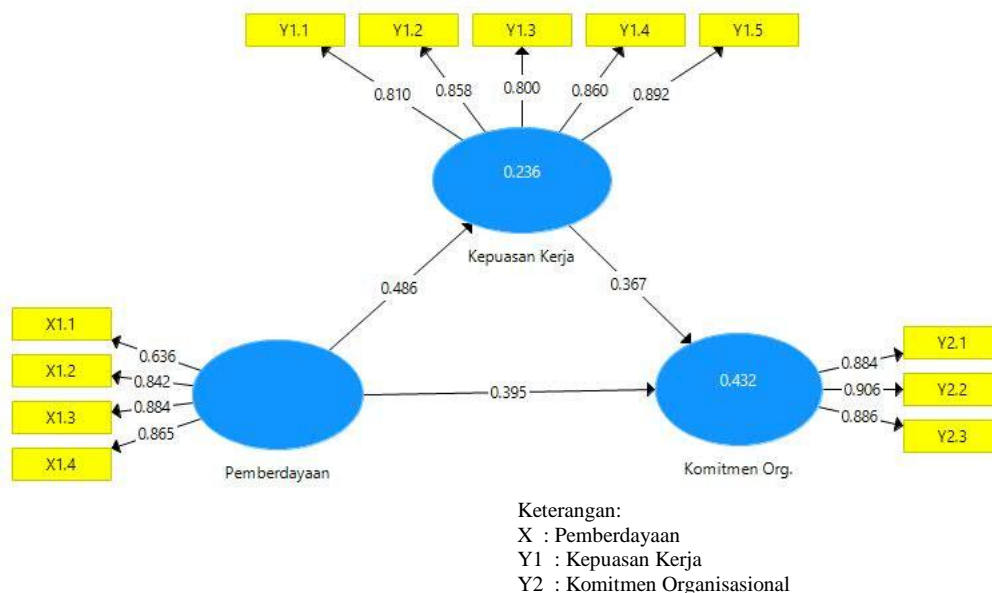
$$Q^2 = 1 - (1 - 0,236)(1 - 0,432)$$

$$Q^2 = 1 - (0,764)(0,568)$$

$$Q^2 = 1 - 0,433$$

$$Q^2 = 0,567$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,567 (>0). Hal itu berarti bahwa 56,7% variasi pada variabel komitmen organisasional (*dependent variable*) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian. Dengan demikian model dikatakan layak memiliki nilai prediktif yang relevan.



Gambar 1. Diagram Path Pemberdayaan Psikologis (X), Kepuasan Kerja (Y₁), dan Komitmen Organisasional (Y₂)

Sumber: data primer diolah, (2016)

Tabel 9.
Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Antar variabel	Path Coefficient	t-Statistics	Keterangan
Pemberdayaan Psikologis (X) → Komitmen Organisasional (Y ₂)	0.395	3.378	signifikan
Pemberdayaan Psikologis (X) → Kepuasan Kerja (Y ₁)	0.486	4.950	signifikan
Kepuasan Kerja (Y ₁) → Komitmen Organisasional (Y ₂)	0.367	4.250	signifikan

Sumber: data primer diolah, (2016)

Hasil pengujian hipotesis dengan pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung antara pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai *t-Statistics* 3,378 lebih dari 1,96. Karena nilai *t-Statistics* lebih dari 1,96 maka hipotesis 1 (H₁) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional diterima.

Hasil pengujian hipotesis dengan pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung antara pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *t-Statistics* 4,950 lebih dari 1,96. Karena nilai *t-Statistics* lebih dari 1,96 maka hipotesis 2 (H₂) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

Hasil pengujian hipotesis dengan pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai *t-Statistics* 4,250 lebih dari 1,96. Karena nilai *t-Statistics* lebih dari 1,96 maka hipotesis 3 (H₃) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional diterima.

Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan (nilai *t-Statistics* 4,950 lebih dari 1,96), pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah positif dan signifikan (nilai *t-Statistics* 4,250 lebih dari 1,96) dan pengaruh langsung pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasional adalah positif dan signifikan (nilai *t-Statistics* 3,378 lebih dari 1,96), maka dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja secara parsial (*partial mediation*).

Tabel 10.
Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>	<i>Mean</i>
Pemberdayaan Psikologi	Maksud (<i>meaning</i>)	0.636	3.75
	Kemampuan (<i>competence</i>)	0.842	3.84
	Determinasi pribadi (<i>self-determination</i>)	0.884	3.88
	Pengaruh (<i>impact</i>)	0.865	3.88
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	0.810	3.89
	Kepuasan terhadap gaji	0.858	3.90
	Kepuasan terhadap kesempatan promosi	0.800	4.05
	Kepuasan terhadap pengawasan	0.860	4.15
	Kepuasan terhadap rekan kerja	0.892	4.20
Komitmen Organisasional	Komitmen afektif	0.884	3.86
	Komitmen <i>continuance</i>	0.906	3.85
	Komitmen normatif	0.886	3.84

Sumber: data primer diolah, (2016)

Pemberdayaan psikologis diukur dengan menggunakan 4 dimensi, yaitu maksud, kemampuan, determinasi pribadi, dan pengaruh. Hasil pengukuran dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan keempat dimensi valid mencerminkan pemberdayaan psikologis. Sedangkan dimensi yang secara konseptual dianggap penting adalah determinasi pribadi dengan nilai *loading factor* tertinggi (0.884). Sesuai dengan persepsi guru terhadap variabel pemberdayaan psikologis, rerata tertinggi adalah pada dimensi

determinasi pribadi dan pengaruh. Hasil ini mengindikasikan bahwa, baik secara konseptual maupun persepsi para guru terhadap variabel pemberdayaan psikologis menunjukkan bahwa guru memiliki keyakinan tinggi tentang kemampuan dia melakukan pekerjaan secara efektif.

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan lima dimensi, yaitu: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Hasil pengukuran dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan kelima dimensi mencerminkan kepuasan kerja. Artinya bahwa guru telah merasakan kepuasan bekerja di sekolah tempat bekerja karena guru merasakan cocok dengan pekerjaannya, gaji, kesempatan promosi yang diberikan, pengawasan yang ada, serta terbangunnya tim kerja yang baik dengan sesama rekan kerja. Dari hasil analisis secara konseptual maupun persepsi para guru menunjukkan bahwa guru merasa puas terhadap hubungan dengan sesama rekan kerja yang terjalin selama ini, dengan nilai *loading factor* tertinggi (0,892) dan nilai rerata tertinggi (4,20). Hubungan personal dengan rekan kerja adalah interaksi dan keterlibatan dengan rekan kerja maupun atasan dalam melakukan suatu pekerjaan, hal ini diukur melalui komunikasi dengan atasan, bekerjasama dengan sesama guru, dan sikap saling menghargai.

Komitmen organisasional menggunakan tiga dimensi pengukuran yaitu: komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif. Secara keseluruhan ketiga dimensi tersebut telah valid mencerminkan variabel komitmen organisasional. Hasil pengukuran dengan menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan komitmen *continuance* memiliki *loading factor*

tertinggi (0,906). Komitmen *continuance* merupakan pertimbangan untung rugi dalam diri guru, berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen *continuance* adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Guru yang terutama bekerja berdasarkan komitmen *continuance* ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain. Berdasarkan hasil analisis dapat dijelaskan bahwa secara konseptual guru menganggap bahwa komitmen kontinu dipandang penting. Sedangkan persepsi guru terhadap komitmen organisasional mempersepsikan komitmen afektif mereka yang paling baik dengan nilai rerata tertinggi (3,86). Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional guru, identifikasi guru, dan keterlibatan guru pada organisasi. Artinya, guru yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasional, di mana pemberdayaan psikologis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini memberikan makna bahwa semakin guru diberdayakan maka semakin tinggi komitmen guru terhadap sekolah. Hal ini menginformasikan bahwa guru yang diberikan wewenang atau otonomi dalam hal mengambil keputusan, mengambil solusi terhadap masalah, dan menentukan sendiri cara mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya akan mampu meningkatkan kesetiaan guru kepada

sekolah. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Praptadi (2009), Nursyamsi (2012), Jafari, *et al.* (2013), dan Khan (2014). Mohammadian (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan di kantor pusat Perusahaan Petro Pars. GoudarzvandChegini (2013) yang melakukan penelitian di Guilan University dan Universitas Islam Azad, Iran mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan psikologis dengan komitmen organisasional. Semakin ditingkatkannya pemberdayaan psikologis karyawan maka komitmen organisasional mereka juga meningkat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin guru merasa diberdayakan maka kepuasan kerjanya akan semakin tinggi. Hal ini menginformasikan bahwa guru yang diberikan wewenang atau otonomi dalam hal mengambil keputusan, mengambil solusi terhadap masalah, dan menentukan sendiri cara mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya akan mampu meningkatkan kepuasan guru terhadap pekerjaannya. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kitapci (2009), Khera (2015), dan Akbar, *et al.* (2011). Abadi (2013) yang melaksanakan penelitian pada karyawan Bank Melli di Provinsi Guilan (Iran) mengemukakan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Penelitian ini juga mendukung pernyataan yang dikemukakan Tilaar, *et al.* (2014) bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini memberikan makna bahwa semakin puas guru terhadap pekerjaannya maka komitmen guru terhadap sekolah juga semakin tinggi. Hasil ini menginformasikan bahwa kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dalam sekolah serta terjalinnya hubungan kekeluargaan dengan sesama rekan kerja akan mampu meningkatkan keinginan guru untuk tetap berada dalam organisasi untuk menghabiskan karirnya. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya terkait dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional oleh beberapa peneliti seperti penelitian : Soegihartono (2012), Wilanda (2013), Ogunleye (2013) yang memaparkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Davarpanah (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerjanya akan memberikan hal yang positif terhadap organisasi. Selain itu, pimpinan harus berusaha memahami keadilan dari masing-masing karyawan seperti pemberian *reward*, prosedur pekerjaan, dan kepercayaan diri karyawan yang dapat menunjang kepuasan dan komitmen masing-masing karyawan.

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan pemediasi parsial pada pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengandung makna bahwa kepuasan kerja bukan merupakan faktor yang mampu meningkatkan pengaruh pemberdayaan psikologis

terhadap komitmen organisasional di SMK N 1 Mas Ubud. Informasi lain yang dapat dijelaskan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional maupun pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan Ahmad dan Ositadimma (2010) bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional. Selain itu ditemukan pula bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Pengaruh pemberdayaan psikologis pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional juga diteliti oleh Abdullah *et al.* 2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasioanl guru dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional. Jafari, *et al.* (2013) menguji pengaruh antara pemberdayaan psikologis karyawan dan komitmen organisasional. Hasil korelasinya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pemberdayaan psikologis karyawan dan komitmen organisasional. Pada penelitian yang dilakukan oleh Naderi (2011), ditemukan korelasi positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional

Pada penelitian ini ditemukan hasil bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, pemberdayaan psikologis juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Temuan dalam penelitian ini memperkaya bukti empiris pengaruh pemberdayaan psikologis dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, serta kepuasan

kerja dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa ketika guru merasa diberdayakan maka semakin guru merasa puas akan pekerjaannya dan semakin berkomitmen guru tersebut terhadap organisasi. Penelitian ini memberikan gambaran bahwa pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yang berarti semakin guru merasa diberdayakan dan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya maka akan semakin tinggi komitmen organisasional guru. Dalam penelitian ini terdapat hasil bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, yang membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis masih mampu mempengaruhi komitmen organisasional dengan atau tanpa adanya variabel kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja tidak perlu dipaksakan jika guru telah merasa diberdayakan yang mampu memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional guru.

SIMPULAN

Berdasarkan pada tujuan penelitian, rumusan masalah, hipotesis penelitian, dan hasil analisis serta pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat diambil simpulan bahwa pemberdayaan psikologis guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di SMK N 1 Mas Ubud. Semakin guru merasa diberdayakan maka mereka akan lebih berkomitmen pada sekolah. Pemberdayaan psikologis guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin guru di SMK N 1 Mas Ubud merasa diberdayakan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru tersebut. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasional. Ini dapat diartikan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan guru, maka komitmen organisasional guru akan semakin meningkat. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional. Pemberdayaan psikologis masih mampu mempengaruhi komitmen organisasional para guru di SMK N 1 Mas Ubud dengan atau tanpa adanya variabel kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja tidak perlu dipaksakan jika guru telah merasa diberdayakan yang mampu memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

REFERENSI

- Abadi, Mohammad Vali Nazari Ali dan Mehrdad Goudarzvand Chegini. 2013. The Relationship Between Employees Empowerment With Job Satisfaction in Melli Bank of Guilan Province. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, Vol 2, No 12, pp. 71-79.
- Abdullah, Abdul Ghani Kanesan, Tareq Ziad Almadhoun, dan Ying-Leh Ling. 2015. Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Commitment Among Malaysian Secondary School Theacers. *Asian Journal of Educational Research*, Vol 3, No 3, pp. 34-42
- Ahmad, Nora dan Ositadimma Oranye. 2010. Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, Vol 18, No 5, pp. 582-591.
- Akbar, Syed Waqar., Muhamad Yousaf, Naeem Ul Ha., dan Ahmed Imran Hujra. 2011. Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol 2, No 11, pp. 680-685.
- Ambad, Sylviz Nabila Azwa dan Arsiah Bahron. 2012. Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector. *The Journal of Global Business Management*, Vol 8, No 2, pp. 73-81.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., dan Luthans, K. W. 2008. Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 29, No 2, pp. 110-126.

- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Scientific Research*, Vol 1. pp 295 – 299
- Bordin, C., Bartram, T., dan Casimir, G. 2007. The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, Vol 30, No 1, pp. 34-46.
- Chasanah, Nur. 2008. Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja (Studi Empiris pada Karyawan PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY). *Tesis*: Universitas Diponegoro Semarang.
- Darwish A.Yousef. 2000. Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting, *Personnel Review*, Vol 29 Iss: 5, pp. 567–592.
- Furnham, Adrian., Eracleous, Andreas., Premuzic, Tomas Chamorro. 2009. Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 24, Iss 8, pp. 765–779.
- Gomez, C., dan Rosen, B. 2001. The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organizational Management*, Vol 1, No 1, pp. 93-113.
- GoudarzvandCheigini, Mehrdad., Kheradmand, Roohoallah. 2013. The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol 4, No 5, pp. 1047-1056.
- Gunlu, Ebru., Aksarayli, Mehmet., Sahin Perçin, Nilüfer. 2010. Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 22, No 5, pp. 693-717.
- Hechanova Ma. Regina M., Ramon Benedicto A. Alampay., dan Edna P. Franco. 2006. Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol 9, pp. 72–78.
- Jafari, Vorya., Moradi, Mohamad Ali., and Mohamad Ahanchi. 2013. An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment (Case study Kurdistan province electric staff). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol 4, No 12, pp. 860-868.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Karim, Faisal and Omar Rehman. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol 3, No 4, pp. 92-104.
- Khan, Muhammad Khalid., Areesa Tariq., Asad Afzal Hamayoun., and Mazhar Hussain Bhutta. 2014. Enhancing Organizational Commitment Through Employee Empowerment Empirical Evidence from Telecom Sector Employees. *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol 21, No 1, pp. 148-157.
- Khera, Aman. 2015. Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Banks in Chandigarh, (India). *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, Vol 2, No 7, pp. 30-39.
- Kitapci, Hakan., Metin Ates., dan Sultan Suleyman Okten. 2009. The Impact of Empowerment and Quality Culture On Job Satisfaction. *Journal of Global Strategic Management*, Vol 6, No 1, pp. 170-180
- Laschinger, H., dan Finegan, J. 2005. Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, Vol 23, No 1, pp. 6.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., dan Sparrowe, R. T. 2000. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85, No 3, pp. 407.
- Lodjo, Fernando Stefanus. 2013. Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Self efficacy Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal EMBA*, Vol 1, No 3, pp. 747-755.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. 1991. A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol 1, No 1, pp. 61-89.
- Mohammadian, Mahsa dan Alireza Amirkabiri. 2014. A Study Of The Relation Between Empowerment, Job Satisfaction, Job Stress, and Organizational Commitment: A Case Study of The Central Office of Petro Pars Company. *Indian J.Sci.Res*, Vol 7, No 1, pp. 855-869.
- Mottaz J, Clifford. 1988. Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, Vol 41, No 6, pp. 467-482.
- Naderi Anari, Nahid. 2012. Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, Vol 24, No 4, pp. 256-269.

- Naeem, Almana. 2013. Impact of Employee Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment on Customer Satisfaction. *International Journal of Modern Business Issues of Global Market (IJMBIGM)*, Vol 1, No 1, pp. 28-38.
- Norris, D.R., dan Niebuhr, R.E. 1983. Professionalism, Organizational Commitment and Job satisfaction in an Accounting Organization, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 1, No 1, pp. 49-59.
- Nursyamsi, Idayanti. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. *Conference in Business, Accounting, and Management (CBAM)*.
- Ogunleye, P.O., I.I Odebiyi., and B.O Olaoye. 2013. Exploring the Relationship between Job Satisfaction Dimensions and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol 2, No 6, pp. 85-95.
- Pelit, Elbeyi., Yuksel Ozturk., dan Yakin Arslanturk. 2011. The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 23, No 6, pp. 784-802.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior, 13th Edition*. London: Pearson International Edition.
- Soegihartono. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT Alam Kayu Sakti Semarang. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol 3, No 1, pp. 123-140.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Tania, Anastasia dan Eddy M. Sutanto. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI Knife di Surabaya. *AGORA*, Vol 1, No 3, pp. 1-9.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Yucel, Ilhami. 2012. Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention : An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, Vol 7, No 20, pp. 44-56.