

# PENINGKATAN KOMITMEN ORGANISASIONAL GURU MELALUI PENGUATAN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH, KERJASAMA TIM DAN KEPUASAN KERJA GURU

Yanah Uswatul Hasanah <sup>a\*)</sup>, Sutji Harijanto <sup>b)</sup>, Hari Muharram <sup>b)</sup>

<sup>a)</sup> SMA 1 Sukabumi, Sukabumi, Indonesia

<sup>b)</sup> Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

<sup>\*)</sup>e-mail korespondensi: [yanahhasanah22@guru.smp.belajar.id](mailto:yanahhasanah22@guru.smp.belajar.id)

riwayat artikel : diterima: 06 Juni 2024; direvisi: 16 Juni 2024; disetujui: 06 Juli 2024

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung supervisi kepala sekolah, kerjasama tim, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru ASN Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Cicurug Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode survey, analisis jalur dan analisis SITOREM dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 172 responden, dengan penentuan sampel penelitian menggunakan teknik random sampling diperoleh 121 responden. Teknik analisis data yang terkumpul dilakukan dengan analisis statistik deskriptif, uji prasyarat analisis dan analisis sitorem. Hasil penelitian menunjukkan supervisi kepala sekolah berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional guru, kerjasama tim berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional guru, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional guru, supervisi kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, supervisi kepala sekolah berpengaruh tidak langsung positif terhadap komitmen organisasional guru melalui kepuasan kerja dan kerjasama tim berpengaruh tidak langsung positif terhadap komitmen organisasional guru melalui kepuasan kerja. Untuk meningkatkan komitmen organisasional guru, maka sekolah dapat melakukan upaya penguatan supervisi kepala sekolah, kerjasama tim, dan kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** komitmen organisasional, supervisi kepala sekolah, kerjasama tim, kepuasan kerja.

## IMPROVING TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT THROUGH STRENGTHENING PRINCIPAL SUPERVISION, TEAMWORK, AND TEACHER JOB SATISFACTION

**Abstract.** This study aims to test and analyze the direct and indirect effects of principal supervision, teamwork, and job satisfaction on the organizational commitment of ASN Elementary School teachers in Cicurug District, Sukabumi Regency. This study was conducted using a survey method, path analysis, and SITOREM analysis with a quantitative approach. The population in this study was 172 respondents, with the determination of the research sample using random sampling techniques obtained 121 respondents. The analysis technique of the collected data was carried out using descriptive statistical analysis, prerequisite analysis test and cytorem analysis. The results of the study showed that principal supervision had a positive effect on teacher organizational commitment, teamwork had a positive impact on teacher organizational commitment, job satisfaction had a positive effect on teacher organizational commitment, principal supervision had a positive impact on job satisfaction, teamwork had a positive effect on job satisfaction, principal supervision had an indirect positive impact on teacher organizational commitment through job satisfaction, and teamwork had an indirect positive effect on teacher organizational commitment through job satisfaction. Schools can strengthen principal supervision, teamwork, and job satisfaction to improve teacher organizational commitment.

**Keywords:** organizational commitment, principal supervision, teamwork, job satisfaction.

## I. PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran penting, bahkan menjadi kunci perkembangan peradaban suatu bangsa. Peradaban akan mengalami perubahan menjadi lebih maju dengan adanya perkembangan teknologi, ekonomi, idealisme juga kemajuan ilmu pengetahuan. Usaha sadar dan terencana yang dilakukan dalam proses pendidikan memiliki tujuan salah satunya untuk merubah peradaban menjadi lebih baik. Upaya sadar ini diwadahi oleh organisasi sosial yang kita kenal sebagai sekolah. Bentuk dari perkembangan peradaban dalam dunia pendidikan ditandai dengan seringkali terjadi perubahan dalam sistem pendidikan, Bahkan dewasa ini pendidikan dipersiapkan untuk mengimbangi berbagai perubahan yang mengikuti perkembangan revolusi industri 4.0 dan society 5.0. Oleh karena itu, era pendidikan 4.0 (educational 4.0) sudah tidak dapat kita elakkan lagi. Dalam upaya mempersiapkan diri menghadapi tantangan global era *educational 4.0*, bekal utama yang harus dipersiapkan oleh penanggung jawab pendidikan adalah menciptakan sumber daya manusia yang unggul, cerdas, berkualitas dan memiliki karakteristik juga ketampilan abad 21 yang kuat. Beberapa keterampilan yang harus dilatih dalam menyongsong era educational

4.0 di abad 21 diantaranya keterampilan berpikir kritis (*Critical Thinking*), kreatif (*Creative*), komunikasi (*Communicative*) dan kolaborasi (*Collaborative*) yang saat ini banyak dikenal dengan istilah 4C. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam rangka mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul dan siap menjadi pemimpin masa depan, maka langkah pertama yang dilakukan adalah menyiapkan sumber daya pendidik untuk menghadapi tantangan dan berkomitmen tinggi merespon setiap perubahan termasuk tuntutan peningkatan kompetensi diri, terutama kompetensi digitalisasi di bidang pendidikan.

### **Komitmen Organisasional Guru**

Menurut Collquitt, Lepine dan Wesson (2019) komitmen organisasi merupakan keinginan dari karyawan, dalam hal ini guru untuk tetap menjadi anggota organisasi [1]. Sementara menurut Liu et al (2022) komitmen organisasi didefinisikan sebagai keterlibatan dan komitmen yang dimiliki individu terhadap organisasi tertentu [2]. Sedangkan menurut Allen & Meyer dalam Sulistiawan et al. (2021) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis berupa hubungan karakteristik pekerja dengan organisasi yang terimplikasi kepada keputusan individu dalam melanjutkan keanggotaannya di dalam organisasi [3]. Kemudian dalam R.Hidayat (2017), Robbins mengemukakan definisi komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang guru memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut[4]. Al-Jabari dan Ghazzawi (2019) juga mendefinisikan komitmen organisasi, yaitu sebagai tindakan sukarela yang jauh dari kewajiban karyawan, yang secara ekstensif meningkatkan efisiensi seluruh perusahaan [5]. Pendapat lain dikemukakan oleh Porter dan Minner dalam Kusumaputri (2015) yang menyampaikan komitmen organisasi sebagai keterikatan (*attachment*) dengan organisasi yang dikarakteristikan melalui kehendak untuk tetap bertahan dan ditandai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha lebih dalam berperilaku [6].

Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan oleh para *expert* diatas, dapat disintesis bahwa Komitmen guru terhadap organisasi adalah hasrat kuat dan mengikat diri individu pada organisasi tempatnya mengabdikan dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai bersama sebagai anggota dari organisasi. Komitmen Organisasi ini memiliki indikator: (1) Keterikatan psikologis pada organisasi/ Kesediaan berada dalam organisasi, (2) Loyalitas yang tinggi, (3) Kerelaan melakukan pengorbanan, (4) Keyakinan pada organisasi, (5) Kesesuaian tujuan pribadi dengan organisasi, dan (6) Kemauan bekerja keras.

### **Hakikat Supervisi Kepala Sekolah**

Sementara itu, supervisi juga didefinisikan oleh para ahli, seperti dikemukakan Nealey dan Evan dalam Ngilim : 2019, istilah 'pengawasan' digunakan sebagai gambaran kegiatan- kegiatan terutama yang berkaitan dengan belajar secara langsung, selain juga berkaitan dengan upaya peningkatan kondisi disekeliling pembelajaran dan pertumbuhan murid juga guru[7]. Dalam Prilianti 2020, Sexton et al (2009) juga menyatakan bahwa supervisi dapat berupa pengawasan secara langsung, membimbing untuk memastikan standar yang ingin dicapai apakah sudah terpenuhi[8]. Sedangkan Good Carter dalam Dictionary of Education (Surdadi : 2021), menyebutkan bahwa supervisi merupakan usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan Pendidikan dan bahan pengajaran [9]. Senada dengan pendapat Alfonso yang dikutip Kristiawan et al. (2019), yang juga berpendapat bahwa supervisi pengajaran/pendidikan merupakan berbagai cara yang dirancang pejabat dalam suatu lembaga sebagai suatu tindakan untuk membantu memperbaiki cara belajar siswa yang memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku guru guna mencapai tujuan yang dilakukan oleh lembaga itu [10]. Sementara itu, Mulyasa. dalam Ali (2020) dalam Rizal Hariri & Harijanto (2022), menyatakan bahwa pengawasan adalah proses yang dirancang khusus untuk membantu guru dan pengawas dalam mempelajari tugas sehari- hari di sekolah, memungkinkan mereka untuk menggunakan berbagai pengetahuan dan kemampuan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada wali siswa, dan sekolah berusaha untuk menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif [11].

Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan oleh para ahli diatas, maka dapat disintesis bahwa Supervisi kepala sekolah adalah serangkaian kegiatan yang dirancang oleh pejabat yang memiliki kompetensi baik dan legalitas untuk melakukan pengawasan secara langsung dalam upaya membantu memperbaiki permasalahan pembelajaran, mengkoordinasikan, menstimulasi dan memantau kegiatan pengelolaan sekolah sesuai dengan standar dan aturan yang ditetapkan. Indikator supervisi kepala sekolah: (1) Penyusunan program pengawasan, (2) Pengarahan perbaikan permasalahan pembelajaran, (3) Pengelolaan sekolah, dan (4) Koordinasi efektif.

### **Hakikat Kerjasama Tim**

Janasz, et al. (2012 : 132) dalam Fathurrahman et al. ( 2019), mengungkapkan bahwa tim adalah kelompok kerja formal yang terdiri dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok bersama. Menurut Lerner et al., (2009) dalam Logan 2016, menyebutkan sebuah tim dapat didefinisikan sebagai sejumlah kecil orang yang saling melengkapi memberikan keterampilan dengan kemampuan yang dimilikinya dan pada saat yang sama berkomitmen pada tujuan dan sasaran bersama. Pernyataan ini senada dengan pernyataan dalam Achmat & Chamidah (2021) yang mengatakan bahwa Kerjasama Tim dapat didefinisikan sebagai Kerjasama Tim atau kolaborasi. Kerja Sama Tim adalah suatu bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi dan komitmen terhadap tujuan yang telah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Menurut Mathieu et al., (2017), Kerjasama Tim diartikan sebagai gabungan upaya individu dalam suatu kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. (Driskell et al., 2018). Proses yang dikerjakan dalam tim kelompok merupakan elemen mendasar dari fungsi dan efektifitas kelompok. Proses ini merupakan sarana untuk mengantarkan sumber daya kelompok mencapai hasil yang diinginkan. Dengan kata lain, proses dalam kelompok akan menentukan bagaimana sumber daya dalam tim dapat menghasilkan (*output*) yang berharga, seperti kualitas dan akurasi kerja, kepuasan juga komitmen kerja. (Driskell et al.,

2018)

Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan oleh para *expert* diatas, dapat disintesis bahwa Kerjasama Tim adalah sekelompok orang dengan kemampuan berbeda yang berkumpul melakukan pekerjaan yang sama jenisnya dan dengan kemampuan masing-masing saling melengkapi satu dan yang lainnya, bersinergi dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tujuan yang telah ditetapkan. Indikator Kerjasama Tim: (1) Memiliki Komunikasi efektif, (2) kontribusi kemampuan yang dimiliki, (3) Aktif berinteraksi, dan (4) Pengambilan keputusan Bersama.

### Hakikat Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja selama beberapa dekade telah menjadi salah satu konsep yang patut mendapat banyak perhatian baik dari akademisi maupun praktisi. Beberapa konsep dikemukakan oleh para ahli, seperti dalam (Net et al., 2022), dikemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang secara psikologis, kepuasan dan kebahagiaan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pekerjaan itu sendiri dan lingkungan dengan kepercayaan, kesetiaan dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dengan didukung faktor internal dan eksternal lingkungan. Lu et al. (2005), cara paling sederhana untuk menganalisis konsep kepuasan kerja berfokus pada perasaan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya. Li et al. (2017) juga setuju dengan ide ini, terlepas dari masalah material seperti uang atau pekerjaan. (Silva et al., 2022). Kepuasan ini muncul, bukan karena alasan seberapa besar individu dapat memperoleh materi, namun lebih pada perasaan bangga dan puas pada pekerjaan yang diembannya. Davis & Newstrom (2005) menekankan bahwa: "*Job Satisfaction is the favourableness or unfavourableness with which employee view their work.*" Kepuasan kerja merupakan perasaan suka atau tidak suka, senang atau tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Sementara Richard, Robert, & Gordon (2012: 312) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain- lain.(Sujati, 2018).

Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan oleh para ahli diatas, maka dapat disintesis bahwa Kepuasan Kerja adalah perasaan senang dan bahagia yang muncul akibat terpenuhinya hasrat diri pada pekerjaan karena telah dilaksanakan sesuai dengan keinginannya. Indikator Kepuasan kerja : (1) Kesesuaian Pekerjaan, (2) Budaya Kerja, (3) Penghargaan prestasi, dan (4) Kebahagiaan melaksanakan pekerjaan.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode survey dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) dan analisis sitem. Untuk menganalisis antar variable bebas, variable intervening dan variable terikat pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran instrumen berupa angket yang disusun berdasarkan indikator-indikator yang sudah ditentukan sebelumnya. Penelitian ini akan mengkaji pengaruh antar variabel penelitian, serta mengukur pengaruh variabel yang satu dengan variabel lainnya. Peneliti menggunakan desain penelitian deskriptif, yaitu metode desain berbasis teori yang dibuat dengan mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan data yang dikumpulkan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas, yaitu Supervisi Kepala Sekolah, Kerjasama Tim dan Kepuasan Kerja. Sementara untuk variabel terikatnya yaitu Komitmen Organisasional Guru. Populasi dalam penelitian ini adalah guru ASN SD Negeri se-Kecamatan Cicurug, baik PNS maupun P3K yang berjumlah 171 guru dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *Proporsional random sampling* atau pengambilan sampel secara acak. Jumlah sampel yang diperoleh 121 orang. Teknik analisis data dilaukan dengan (1) Analisis statistik deskriptif, (2) uji persyaratan analisis, dan (3) Analisis jalur

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Persyaratan Analisis

#### 1. Uji Normalitas

Pada data diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh dari Exact Sig. (2-tiled) sebesar  $0,032 > 0,01$ . Dengan demikian, dapat diterjemahkan bahwa distribusi galat taksiran komitmen organisasional guru (Y) atas supervisi kepala sekolah (X1) terdistribusi normal. Pada data diketahui bahwa diperoleh nilai signifikansi dari Exact. Sig (2- tiled) sebesar  $0,064 > 0,05$  dan dapat diartikan bahwa distribusi galat taksiran komitmen organisasional guru (Y) atas kerjasama tim (X2) terdistribusi normal. Pada data tabel 4.11 diketahui nilai signifikansi yang diperoleh dari Exact. Sig (2- tiled) sebesar  $0,011 > 0,01$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi galat taksiran komitmen organisasional guru (Y) atas kepuasan kerja (X3) terdistribusi normal. Pada data dapat diamati bahwa nilai signifikansi yang diperoleh dari Exact Sig. (2-tiled) sebesar  $0,909 > 0,05$ . Dengan ini, dapat diinterpretasikan bahwasanya distribusi galat taksiran Kepuasan kerja guru (X3) atas supervisi kepala sekolah (X1) terdistribusi normal.

#### 2. Uji Homogenitas

Setelah dilakukan perhitungan menggunakan IBM SPSS Statistic 26, maka diketahui nilai Signifikansi sebesar 0,694. Hasil ini menunjukkan bahwa  $\chi^2 < \chi^2_{tabel}$  atau nilai Sig.  $> 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa varians data komitmen organisasional guru (Y) atas supervisi kepala sekolah (X<sub>1</sub>) berasal dari populasi yang homogen. Dengan menggunakan IBM SPSS Statistic 26, diperoleh hasil perhitungan nilai Signifikansi sebesar 0,714. Data ini menunjukkan bahwa  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  atau nilai Sig.  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa varians data komitmen organisasional guru (Y) atas kerjasama tim (X<sub>2</sub>) berasal dari populasi yang homogen. Setelah dilakukan perhitungan menggunakan IBM SPSS Statistic 26, maka diperoleh nilai Signifikansi sebesar 0,411. Hasil ini menunjukkan bahwa  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  atau nilai Sig.  $> 0,05$  dan dapat disimpulkan bahwa

varian data komitmen organisasional guru (Y) atas Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) diperoleh berdasarkan pada populasi yang homogen. Berdasarkan perhitungan menggunakan IBM SPSS Statistic 26, maka diperoleh hasil nilai Signifikansi sebesar 0,210. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  atau nilai Sig. > 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa varian data kepuasan kerja ( $X_3$ ) atas supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) diambil dari poplasi yang homogen. Perhitungan uji homogenitas varians kepuasan kerja ( $X_3$ ) atas kerjasama tim ( $X_2$ ) dilakukan menggunakan IBM SPSS statistic 26 dan diperoleh nilai Signifikansi sebesar 0,220. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  atau nilai Sig. > 0,05. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa varian data kepuasan kerja ( $X_3$ ) atas kerjasama tim ( $X_2$ ) merupakan varian dati populasi yang homogen.

## Pengujian Hipotesis

### 1. Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis ini dilakukan bertujuan untuk menguji pengaruh langsung positif supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru (Y). Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh koefisien jalur supervisi kepala sekolah terhadap komitmen organisasional guru yaitu  $\beta_{y1}$  sebesar 0,787; nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} = 10,058$  dengan  $t_{tabel} = 1,98045$  (dk = 117;  $\alpha = 0,05$ ) atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh langsung positif supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru (Y). Sehingga semakin kuat supervisi kepala sekolah akan meningkatkan komitmen organisasional guru.

### 2. Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua ini dilakukan untuk menguji pengaruh langsung positif kerjasama tim ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional guru (Y). Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh koefisien jalur kerjasama tim terhadap komitmen organisasional guru yaitu  $\beta_{y2}$  sebesar 0,382; nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} = 5,298$  dengan  $t_{tabel} = 1,98045$  (dk = 117;  $\alpha = 0,05$ ) atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh langsung positif kerjasama tim ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional guru (Y). Sehingga semakin kuat kerjasama tim akan meningkatkan komitmen organisasional guru.

### 3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian untuk hipotesis ketiga ini dilakukan untuk menguji adakah pengaruh langsung positif kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru (Y). Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh koefisien jalur kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru yaitu  $\beta_{y3}$  sebesar 0,150; nilai signifikansi  $0,029 < 0,05$  dan  $t_{hitung} = 2,206$  dengan  $t_{tabel} = 1,98045$  (dk = 117;  $\alpha = 0,05$ ) atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru (Y). Sehingga jika kepuasan kerja semakin meningkat, maka akan meningkatkan komitmen organisasional guru.

### 4. Pengujian Hipotesis Keempat

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk menguji pengaruh langsung positif supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja guru ( $X_3$ ). Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh koefisien jalur Supervisi kepala sekolah terhadap kepuasan kerja yaitu  $\beta_{31}$  sebesar 0,227; nilai signifikansi  $0,012 < 0,05$  dan  $t_{hitung} = 2,565$  dengan  $t_{tabel} = 1,98027$  (dk = 118;  $\alpha = 0,05$ ) atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh langsung positif Supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ). Sehingga jika supervisi kepala sekolah semakin kuat maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

### 5. Pengujian Hipotesis Kelima

Dilakukan pengujian hipotesis kelima ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung positif kerjasama tim ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan kerja ( $X_3$ ). Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh koefisien jalur kerjasama tim terhadap kreativitas guru yaitu  $\beta_{32}$  sebesar 0,315; nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  dan  $t_{hitung} = 3,554$  dengan  $t_{tabel} = 1,98027$  (dk = 118;  $\alpha = 0,05$ ) atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung positif kerjasama tim ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ). Sehingga semakin kuat kerjasama tim akan meningkatkan Kepuasan kerja.

### 6. Pengujian Hipotesis Keenam

Dilakukan pengujian hipotesis keenam bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh tidak langsung positif supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru (Y) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ). Dengan melakukan perkalian koefisien jalur supervisi kepala sekolah terhadap kepuasan kerja yaitu  $\beta_{31}$  dengan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru yaitu  $\beta_{y3}$ , maka pengujian hipotesis tidak langsung dapat diketahui. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, maka diketahui koefisien jalur  $\beta_{31}$  sebesar 0,227 dan koefisien jalur  $\beta_{y3}$  sebesar 0,150. Maka bisa diketahui besarnya koefisien  $\beta_{31}\beta_{y3}$  dari hasil perkalian antara *Standardized Coefficients Beta* jalur  $\beta_{31}$  dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* jalur  $\beta_{y3}$  yaitu :  $0,227 \times 0,150 = 0,034$ . Sehingga besar pengaruh total supervisi kepala sekolah terhadap komitmen organisasional guru adalah  $\beta_{y1} + \beta_{31}\beta_{y3} = 0,787 + 0,034 = 0,821$ . Melalui perhitungan uji sobel diketahui bahwa  $Z_{hitung} 1,985 > Z_{tabel} = 1,96$  dan  $p\text{-value} = 0,04 < 0,05$ . Dengan demikian, supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) berpengaruh tidak langsung positif terhadap komitmen organisasional guru (Y) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) secara signifikan.

### 7. Pengujian Hipotesis Ketujuh

Tujuan dilakukan pengujian hipotesis ketujuh adalah menguji apakah ada pengaruh tidak langsung positif kerjasama tim ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional guru (Y) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ). Dengan melakukan perkalian koefisien jalur kerjasama tim terhadap kepuasan kerja yaitu  $\beta_{32}$  dengan koefisien jalur kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru yaitu  $\beta_{y3}$ . Melalui hasil perhitungan diketahui koefisien jalur  $\beta_{32}$  sebesar 0,315 dan koefisien jalur  $\beta_{y3}$  sebesar 0,150. Maka bisa diketahui besarnya koefisien  $\beta_{32}\beta_{y3}$  diperoleh dari hasil perkalian antara *Standardized Coefficients Beta* jalur  $\beta_{32}$  dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* jalur  $\beta_{y3}$  yaitu :  $0,315 \times 0,150 = 0,047$ . Sehingga besar pengaruh total supervisi kepala sekolah terhadap

komitmen organisasional guru adalah  $\beta_{y_2} + \beta_{32}\beta_{y_3} = 0,382 + 0,047 = 0,429$ . Berdasarkan uji sobel diketahui bahwa  $Z_{hitung} 1,997 > Z_{tabel} = 1,96$  dan  $p\text{-value} = 0,04 < 0,05$ . Dengan demikian, kerjasama tim ( $X_2$ ) berpengaruh tidak langsung positif terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) secara signifikan.

### 1. Pengaruh Langsung Positif Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Organisasional Guru

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel supervisi kepala sekolah terhadap komitmen organisasional guru dan terdapat pengaruh langsung positif supervisi kepala sekolah terhadap komitmen organisasional guru. Hubungan kausalitas tergambar melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 99,893 + 0,173X_1$  yang memiliki arti bahwa setiap kenaikan satu unit/ tingkat supervisi kepala sekolah mengakibatkan kenaikan komitmen organisasional guru pada konstanta 99,893 sebesar 0,173. Berdasarkan perhitungan kekuatan pengaruh langsung supervisi kepala sekolah terhadap komitmen organisasional guru ditunjukkan pada koefisien jalur  $\beta_{y_1}$  sebesar 0,787. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} = 10,058$  dengan  $t_{tabel} = 1,98045$  ( $dk = 117$ ;  $\alpha = 0,05$ ) atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang mengindikasikan adanya pengaruh langsung positif supervisi kepala sekolah terhadap komitmen organisasional guru. Penerapan supervisi kepala sekolah dapat ditingkatkan dengan memperhatikan: 1) tersusun program pengawasan, yang meliputi 4 kegiatan yaitu : menentukan tujuan supervisi, menentukan teknik supervisi, menentukan instrumen supervisi dan menentukan jadwal supervisi. 2) Bantuan perbaikan permasalahan pembelajaran. Hal ini bisa dilakukan melalui pendekatan, diantaranya : memberikan kesadaran pada guru untuk memperbaiki pengetahuannya meskipun telah lama diangkat menjadi guru, memberikan kesempatan bagi guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan profesional, mendorong guru untuk aktif mengikuti pertemuan-pertemuan seperti MGMP, memberikan layanan konsultasi pada guru-guru yang memiliki permasalahan pengajaran dan aktif berkomunikasi dengan sesama guru atau kepala sekolah. 3) Pengelolaan manajemen sekolah. Pada dasarnya pengelolaan manajemen sekolah akan mengarahkan pada upaya bagaimana sekolah menjadi sekolah yang efektif dan unggul. Menurut Sulfemi dan Arsyad (tanpa tahun) dalam jurnal yang berjudul pengelolaan manajemen sekolah yang efektif dan unggul dijelaskan bahwa terdapat 4 karakteristik sekolah efektif yaitu ditunjukkan diantaranya melalui kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, harapan yang tinggi terhadap prestasi pelajar, menekankan pada keterampilan dasar dan keterampilan atmosfer terkendali. 4) Koordinasi Efektif. Kunci koordinasi efektif adalah komunikasi yang dapat dilakukan melalui 3 pendekatan, sebagaimana dijelaskan dalam pengantar manajemen oleh Politeknik Negeri Jakarta, pertama : mempergunakan teknik-teknik manajemen dasar seperti hierarki manajerial, rencana dan tujuan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur; kedua, meningkatkan koordinasi potensial; ketiga, mengurangi kebutuhan koordinasi. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Puji Utami, Purwani., (2018) tentang Pengaruh Supervisi terhadap Komitmen Organisasi Guru pada *Jurnal Visipedia* yang menunjukkan adanya pengaruh langsung positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah terhadap komitmen organisasional guru. Maka berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, supervisi kepala sekolah dapat memberi pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional guru. Semakin tinggi supervisi kepala sekolah maka semakin tinggi komitmen organisasional guru.

### 2. Pengaruh Langsung Positif Kerjasama Tim Terhadap Komitmen Organisasional Guru

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa ada pengaruh signifikan yang bersifat langsung positif antara kerjasama tim terhadap komitmen organisasional guru. Hubungan kausalitas tergambar melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 106,650 + 0,133X_2$  yang memiliki arti bahwa setiap kenaikan satu unit/ tingkat kerjasama tim mengakibatkan kenaikan komitmen organisasional guru konstanta 106,650 pada konstanta 0,133. Berdasarkan perhitungan kekuatan pengaruh langsung kerjasama tim terhadap komitmen organisasional guru ditunjukkan pada koefisien jalur  $\beta_{y_2}$  sebesar 0,382. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} = 5,298$  dengan  $t_{tabel} = 1,98045$  ( $dk = 117$ ;  $\alpha = 0,05$ ) atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang mengindikasikan adanya pengaruh langsung positif kerjasama tim terhadap komitmen organisasional guru. Penerapan kerjasama tim dapat dilakukan dengan memperhatikan: 1) memiliki komunikasi efektif. Komunikasi efektif merupakan kunci terjadinya koordinasi juga kerjasama tim yang efektif. Untuk terjadi komunikasi yang efektif, setidaknya beberapa unsur komunikasi berikut ini harus terpenuhi. Diantara unsur- unsur tersebut yaitu sumber (pihak yang memiliki kebutuhan untuk berkomunikasi), pesan yang akan atau ingin disampaikan, penerima pesan juga efek/ dampak yang terjadi pada penerima pesan. Selain itu, agar komunikasi bisa berlangsung efektif, maka perlu diperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi sebagaimana dikemukakan oleh Scoot M Cultip dan Allen dalam bukunya *The Seven Communication* maka, yaitu pertama : *Credibility*, yang berkaitan erat dengan kepercayaan. Kedua : *Context*, kondisi yang mendukung ketika berlangsungnya komunikasi. Ketiga : *Content*, isi pesan. Keempat : *Clarity*, yaitu pesan yang jelas. Kelima : *Continuity and consistency*, yaitu berkesinambungan atau kontinyu. Keenam : *Capability*, pesan yang disampaikan dapat dipahami penerima. Ketujuh : *Channels of Distributions*, yaitu menggunakan media komunikasi. 2) Kontribusi kemampuan yang dimiliki. Agar kerjasama tim dapat bersinergi dengan baik, maka setiap guru perlu ikut serta berkontribusi kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan. 3) Aktif berinteraksi. Interaksi yang aktif merupakan salah satu kunci terwujudnya kerjasama tim yang baik. Dengan sering berinteraksi, setiap anggota tim bisa mengetahui lebih dalam bagaimana cara berpikir masing-masing anggota tim, sehingga bisa saling memahami karakteristik anggota tim. 4) Pengambilan keputusan. Dalam kerjasama tim, pengambilan keputusan harus didasarkan pada musyawarah dalam mupakat, dengan memperhatikan beberapa aturan pengambilan keputusan, yaitu : pendapat anggota tim, tujuan pengambilan keputusan harus untuk kebaikan bersama, diperoleh melalui diskusi secara terbuka, setiap anggota terlibat pengambilan voting, dan resiko dari pengambilan keputusan ditanggung bersama. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hanaysha, Jalal (2016) tentang Pengaruh Pemberdayaan Pegawai, Kerjasama tim dan pelatihan Pegawai terhadap Komitmen Organisasi dalam *Procedia Social and Behavioral Sciences* yang menunjukkan peran kerjasama tim yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka berdasarkan hasil penelitian, kerjasama tim dapat memberi pengaruh langsung positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasional guru. Semakin tinggi kerjasama tim maka semakin tinggi komitmen organisasional guru.

### 3. Pengaruh Langsung Positif Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Guru

Dengan berdasar pada hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan yang bersifat langsung positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru. Hubungan kausalitas tergambar melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 75,152 + 0,362X_3$  yang memiliki arti bahwa setiap kenaikan satu unit/ tingkat kepuasan kerja mengakibatkan kenaikan komitmen organisasional guru dengan konstanta 75,152 sebesar 0,362. Berdasarkan perhitungan kekuatan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru ditunjukkan dengan koefisien jalur  $\beta_{y3}$  sebesar 0,150. Nilai signifikansi  $0,029 < 0,05$  dan  $t_{hitung} = 2,206$  dengan  $t_{tabel} = 1,98045$  ( $dk = 117$ ;  $\alpha = 0,05$ ) atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang mengindikasikan adanya pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru. Penerapan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menerapkan: 1) Kesesuaian pekerjaan. Pentingnya kesesuaian pekerjaan memiliki tujuan agar guru merasa nyaman dengan bidang ilmu yang diampunya. Dengan begitu guru merasa kompetensi yang dimiliki sesuai bidang ilmunya dapat digunakan secara optimal, selain juga dapat memberikan tantangan dan dorongan bagi guru untuk mengembangkan kompetensi profesional yang dimilikinya mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini. 2) Budaya kerja. Budaya kerja merupakan falsafah yang didasari pada pandangan hidup akan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dan mengakar pada lingkungan tertentu. Budaya kerja menjadi salah satu indikator terciptanya kepuasan dalam suatu pekerjaan. Untuk membangun budaya kerja positif, maka suatu organisasi (sekolah) harus dijalankan secara sehat. Beberapa hal bisa kita lakukan untuk menuju organisasi yang sehat, diantaranya : menumbuhkan transparansi, memberikan wewenang pada guru/ staff, mendorong kerjasama antar guru, menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, dan senantiasa memberikan dan menerima umpan balik. 3) Penghargaan prestasi merupakan salah satu faktor yang bisa menjadi syarat timbulnya kepuasan guru akan pekerjaan. Penghargaan ini dapat menumbuhkan perasaan diakui, diperhatikan dan diperlakukan secara layak sebagaimana perjuangan yang dilakukan. 4) Kebahagiaan melakukan pekerjaan menjadi indikator yang dapat kita amati etika seorang guru merasa puas akan pekerjaannya. Melaksanakan tugas penuh suka cita, tanpa terbebani, bahkan lebih banyak bersyukur karena apa yang guru harapkan dari pekerjaan sudah sesuai. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Winarsih, Tutik & Fariz (2021) tentang "The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Work Discipline" dalam BIRCI Journal yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru. Maka berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja dapat memberi pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional guru. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasional guru.

### 4. Pengaruh Langsung Positif Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan yang bersifat langsung positif antara supervisi kepala sekolah terhadap kepuasan kerja. Hubungan kausalitas tergambar melalui persamaan regresi  $X_3 = 111,756 + 0,181X_1$  yang memiliki arti bahwa setiap kenaikan satu unit/ tingkat supervisi kepala sekolah mengakibatkan kepuasan kerja dengan konstanta 111,756 sebesar 0,181. Berdasarkan perhitungan kekuatan pengaruh langsung supervisi kepala sekolah terhadap kepuasan kerja ditunjukkan dengan koefisien jalur  $\beta_{31}$  sebesar 0,227. Nilai signifikansi  $0,012 < 0,05$  dan  $t_{hitung} = 2,565$  dengan  $t_{tabel} = 1,98027$  ( $dk = 118$ ;  $\alpha = 0,05$ ) atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang mengindikasikan adanya pengaruh langsung positif supervisi kepala sekolah terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Laimeheriwa, Vemy (2022) tentang Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru pada *Jurnal Evaluasi Pendidikan* yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara supervisi dengan kepuasan kerja guru sebesar 20,28%. Maka berdasarkan hasil penelitian, supervisi kepala sekolah dapat memberi pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi supervisi kepala sekolah maka semakin tinggi kepuasan kerja.

### 5. Pengaruh Langsung Positif Kerjasama Tim Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan yang bersifat langsung positif antara kerjasama tim terhadap kepuasan kerja. Hubungan kausalitas tergambar melalui persamaan regresi  $X_3 = 103,787 + 0,246X_2$  yang memiliki arti bahwa setiap kenaikan satu unit/ tingkat kerjasama tim mengakibatkan kenaikan kepuasan kerja dengan konstanta 103,787 sebesar 0,246. Berdasarkan perhitungan kekuatan pengaruh langsung kerjasama tim terhadap kepuasan kerja ditunjukkan dengan koefisien jalur  $\beta_{32}$  sebesar 0,315. Nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  dan  $t_{hitung} = 3,554$  dengan  $t_{tabel} = 1,98027$  ( $dk = 118$ ;  $\alpha = 0,05$ ) atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang mengindikasikan adanya pengaruh langsung positif kerjasama tim terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nainggolan, Nana Triapnita et al., (2020) tentang Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kepuasan Kerja pada *Al Tijarah* yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kerjasama tim terhadap kepuasan kerja guru. Maka berdasarkan hasil penelitian, kerjasama tim dapat memberi pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kerjasama tim maka semakin tinggi kepuasan kerja guru.

### 6. Pengaruh Tidak Langsung Positif Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Organisasional Guru Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung positif supervisi kepala sekolah terhadap komitmen organisasional guru melalui kepuasan kerja dengan koefisien jalur  $\beta_{31} \beta_{y3}$  sebesar 0,034. Pengaruh total sebesar 0,821 dan berdasarkan uji sobel diketahui nilai Signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  yang mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung positif supervisi kepala sekolah terhadap komitmen organisasional guru melalui kepuasan kerja. Sehingga dalam penelitian ini, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap komitmen organisasional guru.

### 7. Pengaruh Tidak Langsung Positif Kerjasama tim Terhadap Komitmen Organisasional Guru Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung positif kerjasama tim terhadap komitmen organisasional guru melalui kepuasan kerja dengan koefisien jalur  $\beta_{32} \beta_{y3}$  sebesar 0,047. Pengaruh total sebesar 0,197 dan berdasarkan uji sobel diketahui nilai Signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  yang mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung positif kerjasama tim terhadap komitmen organisasional guru melalui kepuasan kerja sehingga dalam penelitian ini, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kerjasama tim terhadap komitmen organisasional guru.

#### IV. SIMPULAN

Berdasarkan bab sebelumnya tentang model konstelasi hasil penelitian yang digambarkan, Maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut : Terdapat pengaruh langsung positif supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) dengan nilai koefisien  $\beta_{y1}$  sebesar 0,787. Nilai koefisien jalur ini memiliki arti bahwa setiap terdapat kenaikan supervisi kepala sekolah sebesar satu kesatuan, maka berdampak variabel organisasional guru akan naik sebesar 0,787. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah mampu memberikan pengaruh langsung dengan kontribusi sebesar 78,7%. Terdapat pengaruh langsung positif kerjasama tim ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) dengan nilai koefisien  $\beta_{y2}$  sebesar 0,382. Nilai koefisien jalur ini memiliki arti bahwa setiap terdapat peningkatan kerjasama tim sebesar satu kesatuan, maka komitmen organisasional guru sebagai variabel terikat akan mengalami kenaikan sebesar 0,382. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim mampu memberikan pengaruh langsung dengan nilai kontribusi sebesar 38,2%. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) dengan nilai koefisien  $\beta_{y3}$  sebesar 0,150. Nilai koefisien jalur ini mengandung makna bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja sebesar satu kesatuan, maka komitmen organisasional guru akan mengalami kenaikan sebesar 0,150. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim mampu memberikan pengaruh langsung dengan kontribusi sebesar 15,0%. Terdapat pengaruh langsung positif supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan nilai koefisien  $\beta_{31}$  sebesar 0,227. Nilai koefisien jalur ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan supervisi kepala sekolah sebesar satu kesatuan, maka variabel kepuasan kerja akan naik sebesar 0,227. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim mampu memberikan pengaruh langsung dengan kontribusi sebesar 22,7%. Terdapat pengaruh langsung positif kerjasama tim ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan nilai koefisien  $\beta_{32}$  sebesar 0,315. Nilai koefisien jalur ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan kerjasama tim sebesar satu kesatuan, maka variabel kepuasan kerja akan naik sebesar 0,315. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim mampu memberikan pengaruh langsung dengan kontribusi sebesar 31,5%. Terdapat pengaruh tidak langsung positif supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan nilai koefisien jalur  $\beta_{31} \beta_{y3}$  sebesar 0,034. Dengan demikian, penguatan supervisi kepala sekolah dapat berpengaruh secara tidak langsung positif meningkatkan komitmen organisasional guru melalui kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 3,40%. Yang dimaknai kepuasan kerja sebagai variabel intervening dinilai kurang efektif memberi pengaruh terhadap komitmen organisasional guru. Terdapat pengaruh tidak langsung positif supervisi kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional guru ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan nilai koefisien jalur  $\beta_{31} \beta_{y3}$  sebesar 0,047. Dengan demikian, penguatan supervisi kepala sekolah dapat berpengaruh secara tidak langsung positif meningkatkan komitmen organisasional guru melalui kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 4,70%. Yang dimaknai kepuasan kerja sebagai variabel intervening dinilai kurang efektif memberi pengaruh terhadap komitmen organisasional guru.

#### V. REFERENSI

- Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2019). *Organizational Behavior Commitment in the Workplace* (Seventh). Mc Graw Hill
- Liu, L., Tai, H., Cheng, K., Wei, C., Lee, C., & Chen, Y. (2022). *The Multi- Dimensional Interaction Effect of Culture , Leadership Style , and Organizational Commitment on Employee Involvement within Engineering Enterprises : Empirical Study in Taiwan*
- Al-Jabari, Basel & Ghazzawi, Issam. (2019). *Organizational Commitment : A Review of the Conceptual Literature and a Research Agenda*. [\(PDF\) Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda \(researchgate.net\)](#)
- Mardiana Yusuf, Ria., & Syarif, Darman. (2017). *Komitmen Organisasi*. Makasar : Nas Media Pustaka
- Net, W. W. W. P., Ahmed, N., & Jadidi, A. A. L. (2022). *Job Satisfaction among Early Childhood Female Teachers and its Impact on Professional Commitment*. 12(3), 119–129. <https://doi.org/10.47750/pegegog.12.03.14>
- Prianti, R. (2020). *Model Supervisi Akademik Berbantuan Elektronik bagi Pengawas Madrasah di Provinsi Jawa Tengah*. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana 2020*, 1(1), 1–12. <https://proceeding.unnes.ac.id/index.php/snpasca/article/download/610/529>
- Sujati, Y. G. G. (2018). *Kepuasan Kerja : Arti Penting, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi dan Implikasinya Bagi Organisasi*. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 1–60
- Pramezary, A., Lemy, D. M., Pramono, R., Muller, J., Situmorang, H. (2022). *International Journal of Sustainable Development and Planning What Drives Sustainable Organizational Citizenship Behavior*. 17(5), 1403–1410