

## PEMODELAN DAN OPTIMASI PENGUATAN KUALITAS LAYANAN GURU

Noor Sjahid<sup>a\*)</sup>, Rais Hidayat<sup>b)</sup>, Soewarto Hardhienata<sup>b)</sup>

<sup>a)</sup>guru di SMA Al Bayan, Cibadak, Indonesia

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

<sup>\*)</sup>e-mail korespondensi: : [noorsjahid@gmail.com](mailto:noorsjahid@gmail.com)

riwayat artikel : diterima: 06 Mei 2021; direvisi: 16 Mei 2021; disetujui: 06 Juni 2021

**Abstrak.** Kualitas layanan guru merupakan sumber daya manajemen yang sangat penting terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Namun hasil survey pendahuluan menunjukkan bahwa kualitas layanan guru masih perlu ditingkatkan. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan cara dan strategi peningkatan Kualitas Layanan Guru (Y) melalui penguatan Kepuasan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) dengan Komitmen Profesi (X3) sebagai variabel perantara (*intervening*). Penelitian dilaksanakan di 12 SMA Swasta sekomisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi dengan sample penelitian berjumlah 109 guru tetap. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan POP-SDM, yakni Pemodelan dan Optimasi Penguatan Sumber Daya Manajemen. POP-SDM menggabungkan penelitian kualitatif untuk menemukan konstelasi pengaruh antar variabel, model matematik statistik tentang peningkatan kualitas layanan guru dan penetapan hipotesis penelitian, serta penelitian kuantitatif untuk membuktikan hipotesis penelitian yang dihasilkan pada penelitian kualitatif tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis jalur untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang diteliti dan analisis sitorem untuk analisis indikator. Penelitian menghasilkan model matematik peningkatan kualitas layanan guru sbb :  $\hat{Y} = 0,217X_1 + 0,451X_2 + 0,40X_3 + 0,647$  dengan X1: Kepuasan Kerja Guru, X2: Motivasi Kerja Guru, dan X3: Komitmen terhadap Profesi. Sedangkan solusi optimal yang dihasilkan adalah terdapat 3 Indikator yang sudah baik sehingga tinggal dipertahankan atau dikembangkan yaitu Pencapaian Prestasi, Kesungguhan dalam menjalankan Tugas, dan Ikatan Emosional terhadap Profesi, serta terdapat 22 Indikator yang masih lemah sehingga perlu diperbaiki dengan urutan prioritas perbaikan sebagai berikut : tanggung jawab, kemajuan, prosedur organisasi, kondisi kerja, pengakuan, status, penghargaan, keuntungan, loyalitas, peluang, dedikasi, suasana kerja, jenis pekerjaan, supervisi, dukungan rekan kerja, gaji, kesempatan promosi, daya tanggap, jaminan, kehandalan, empati dan bukti langsung.

**Kata kunci :** Kualitas Layanan, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen terhadap Profesi, POP-SDM, Sitorem.

### IMPROVING ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) THROUGH STRENGTHENING EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TEACHER JOB SATISFACTION

**Abstract.** Service quality is a management resource that is very important to be considered in order to achieve the goals of national education. However, the preliminary survey results indicated that the quality of teacher services were still needed to be improved. The aim of this study was to find efforts to improve teacher service quality (Y) just like the research theme which was through a study of the influencing power between the independent variables of Job Satisfaction (X<sub>1</sub>) and Work Motivation (X<sub>2</sub>) and Professional Commitment (X<sub>3</sub>) as an intermediary variable (*intervening*). This research was conducted at 12 private senior high schools in Cibadak commissariat, Sukabumi regency, where the total research object was 109 permanent teachers. The implemented research approach was the POP-SDM approaching that was modeling and optimization of management resources strengthening. POP-SDM was to combine the qualitative researches in order to find out the constellation of influences among the variables, the statistical mathematical models to improve the quality of teacher services and the determination of research hypotheses and quantitative research to prove the research hypothesis generated in the qualitative research. The research method used was a path analysis to determine the influence among the variables studied and Sitorem analysis for indicator analysis. The results of the study resulted in a service quality improvement model where the mathematical model was  $\hat{Y} = 0.217X_1 + 0.451X_2 + 0.40X_3 + 0.647$  wheather X<sub>1</sub> was the teacher job satisfaction, X<sub>2</sub> was the teacher work motivation and X<sub>3</sub> was professional commitment. While the optimal solution found out that there were 3 indicators which already satisfied so that they were only needed to be maintained or developed. They were consists of achievement, seriousness in carrying out their duties, and emotional bonding to the profession. Beside that, there were 22 indicators that were still weak so that they were needed to be improved where the improvement order of priority were as follows: responsibility, progression, organizational procedures, working conditions, recognition, status, rewards, benefits, loyalty, opportunities, dedication, working atmosphere, type of work, supervision, coworker support, salary, promotion opportunities, responsiveness, assurance, reliability, empathy and direct evidence.

**Keywords:** service quality; job satisfaction; work motivation; professional commitment; POP – SDM, SITOREM

## I. PENDAHULUAN

Kualitas layanan guru sebagai salah satu sumber daya manajemen sangat penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam tentang kondisi kualitas layanan guru. Survey pendahuluan dilakukan terlebih dahulu untuk mengetahui gambaran awal tentang kualitas layanan guru terutama di SMA swasta sekemendiknas Cibadak Kabupaten Sukabumi. Survey pendahuluan terhadap kualitas layanan guru dilakukan di SMA swasta sekitar wilayah kecamatan Cibadak. Berdasarkan survey pendahuluan yang sudah dilakukan, diperoleh data tentang kondisi kualitas layanan guru bahwa di atas 50 % guru perlu ditingkatkan dalam kualitas layanan kepada siswa, baik yang berupa bukti langsung, kehandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Rendahnya kualitas layanan guru dapat menghambat proses tercapainya tujuan pendidikan dan berimplikasi pada banyak hal, di antaranya rendahnya prestasi, kompetensi lulusan, angka partisipasi kasar (AKP) yang dapat menurunkan indeks kepuasan masyarakat dan loyalitas pelanggan dalam hal ini orang tua siswa. Oleh karenanya penguatan kualitas layanan guru penting untuk dilakukan. Berdasarkan temuan awal di atas, maka perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam untuk mengungkap dan menganalisis variabel yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kualitas layanan guru sehingga dapat dilakukan perbaikan pada indikator yang masih lemah.

Pendekatan penelitian POP - SDM (Pemodelan dan Optimasi Penguatan Sumber Daya Manajemen) merupakan suatu gagasan baru dalam pendekatan penelitian yang dimulai dari pendekatan penelitian eksploratori kualitatif, yang kemudian dikombinasikan dengan pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif atau pendekatan kausal kuantitatif. Sri Setyaningsih dan Soewarto Hardhienata (2019) menyatakan bahwa gagasan pokok dari POP-SDM adalah mengembangkan pemodelan dan optimasi terhadap sumber daya manajemen yang menjadi tema penelitian, yaitu dengan cara mengeksplorasi variabel-variabel lain yang memiliki pengaruh positif dan dominan terhadap variabel yang menjadi tema penelitian, dalam hal ini kualitas layanan guru. Penelitian kualitatif bertujuan untuk menggali informasi tentang kondisi kualitas layanan dan menemukan variabel-variabel yang berpengaruh positif dan dominan terhadap penguatan kualitas layanan serta menyusun model konstelasi antar variabel dan menentukan hipotesis penelitian. Setelah ditemukan variabel yang pengaruh dominan, kemudian dilakukan penelitian kuantitatif korelasional dan analisis jalur untuk menguji hipotesis penelitian dan menentukan koefisien korelasi dan koefisien jalur antar variabel. Selanjutnya dilakukan analisis Sitorem untuk optimasi dan menentukan prioritas perbaikan indikator yang masih lemah dari variabel-variabel yang diteliti untuk memperkuat kualitas layanan. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan cara dan strategi meningkatkan kualitas layanan guru dengan menganalisis pengaruh variabel lain terhadap kualitas layanan tersebut. Variabel lain tersebut adalah kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen terhadap profesi..

### Kualitas Layanan

Menurut Kotler (Philip Kotler, 2000), Kualitas Layanan (*Service Quality*) adalah perbandingan antara kualitas yang diterima (*Perceived Quality*) setelah menerima layanan. dengan kualitas yang diharapkan (*expected Quality*). Bila layanan yang diterima lebih rendah nilainya dari pada layanan yang diharapkan, maka minat (*interest*) pelanggan akan berkurang. Pendapat senada disampaikan oleh Wyckof (Tjiptono, 2002:59). Menurutnya definisi kualitas layanan atau kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Jadi suatu pelayanan dikatakan unggul jika layanan tersebut mampu memenuhi keinginan dan harapan pelanggan (Suchyadi, Karmila, & Safitri, 2019). Parasuraman (1988:23) mendefinisikan kualitas layanan sebagai refleksi persepsi evaluatif konsumen terhadap pelayanan yang diterima pada suatu waktu tertentu. Kualitas pelayanan ditentukan berdasarkan tingkat pentingnya pada dimensi pelayanan. Berdasarkan pernyataan para ahli, dapat disintesis bahwa kualitas layanan adalah persepsi dan penilaian pelanggan terhadap layanan yang diberikan dibandingkan dengan harapan yang diinginkan pelanggan sehingga pelanggan dapat mengukur tingkat kepuasan dan loyalitas dengan indikator : bukti langsung, kehandalan, daya tanggap, jaminan dan empati.

### Kepuasan Kerja

Menurut Colcuitt, Lepine dan Wesson (2009:105-106), kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau terhadap pengalaman bekerjanya. Sementara itu, Marihot Tua Efendi Hariandja (2009:290-292) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan secara positif dan negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Menurut Armstrong (200:344) kepuasan kerja mengacu pada sikap dan perasaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Schermehorn, et all. (2012:63-69), kepuasan kerja adalah suatu sikap yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya atau pengaturan pekerjaannya pada waktu tertentu. Sementara menurut Gibson et all. (2006:108-109), "kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya yang bersumber dari persepsinya tentang pekerjaannya". Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2013:74) adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristik pekerjaan tersebut. Pandangan sedikit berbeda dinyatakan oleh Velthzal Rivai (2009:857-860). Menurutnya kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merujuk pada keadaan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan seseorang terhadap pekerjaan Hidayat et al (2020:111) Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan para ahli tersebut, dapat disintesis bahwa Kepuasan Kerja adalah perasaan emosional berupa sikap dan penilaian seseorang terhadap pekerjaan dan pengalaman bekerjanya, dengan indikator-indikator : a) suasana kerja, b) jenis pekerjaan, c) gaji, d) kesempatan promosi, e) dukungan rekan kerja, dan f)

supervisi.

### Motivasi kerja

Kreitner et al. (2003: 205) berpendapat bahwa motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan atau *gold-directed behavior*. Wexley dan Yukl (2005: 16-18), Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan dalam bekerja. Colquit et al. (2015:168), motivasi kerja adalah serangkaian kekuatan energetik yang berasal baik dari dalam maupun dari luar diri karyawan untuk memulai upaya yang terkait dengan pekerjaan, menentukan arah, intensitas, dan kegigihannya. George dan Jones, (2012: 157-160) menyatakan motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis yang menentukan arah perilaku seseorang dalam suatu organisasi, tingkat upaya, serta tingkat kegigihan. Adapun Robbins (2006: 214) telah menyatakan bahwa motivasi intrinsik adalah motivasi dari dalam diri, seperti: 1) kebutuhan, yaitu sesuatu yang dibutuhkan untuk pemenuhan keinginan dan kenyamanan diri. 2) tujuan, maksudnya sasaran yang ingin dicapai, 3) sikap, sebagai cerminan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap sesuatu kegiatan, 4) kemampuan, maksudnya kapasitas atau penilaian seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi luar diri atau lingkungan, seperti: 1) kompensasi, sesuatu yang diterima seseorang setelah melaksanakan kegiatan atau pekerjaan, 2) status, terkait dengan keadaan atau kedudukan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, 3) supervisi, atau pengawasan yang dilaksanakan dalam bekerja, 4) persaingan, adanya kompetisi dan berbuat sesuatu untuk mencapai keinginan atau tujuan. Pandangan lain dikemukakan oleh Luthans (2006: 37-40) yang mendefinisikan bahwa motivasi sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Sementara itu, Greenberg dan Baron (2008: 248) mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses untuk mendorong, mengarahkan, memelihara perilaku manusia kearah pencapaian suatu tujuan. Motivasi akan menimbulkan rangsangan, dorongan dalam diri untuk melakukan sesuatu dengan semaksimal mungkin, dan diarahkan sebagaimana mestinya dalam pencapaian tujuan (Suchyadi & Nurjanah, 2018). Berdasarkan berbagai teori di atas, dapat disintesis bahwa Motivasi Kerja adalah suatu tekad, dorongan dan daya gerak yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

### Komitmen terhadap Profesi

Menurut Jafaraghae F et al (2017) menyatakan bahwa komitmen profesional didefinisikan sebagai kesetiaan, keinginan untuk tetap dalam profesi, dan rasa tanggung jawab terhadap masalah dan tantangan khusus profesi. Menurut Collins (2015), komitmen terhadap profesi didefinisikan sebagai sikap dan perilaku seseorang terhadap satu profesi dan upaya yang diinvestasikan di dalamnya. Elias (2006 :83) berpandangan bahwa komitmen terhadap profesi mengacu pada keterikatan yang dibentuk seseorang terhadap profesi mereka. Hal ini melibatkan kepercayaan dan penerimaan seluruh tujuan dan nilai – nilai profesi. Barbara Fresco et al (1997) menyimpulkan bahwa komitmen profesi adalah tingkat keterikatan psikologis pegawai dengan profesinya. Komitmen biasanya diuji dengan melihat tingkat keinginan bertahan dalam profesinya dan alasan terhadap komitmennya tersebut. Langton et al (2007) menyatakan bahwa untuk mengukur seberapa kuat komitmen seseorang terhadap profesinya dapat digunakan teori yang sama dengan komitmen organisasi bahwa komitmen terhadap organisasi dapat diidentifikasi dalam tiga dimensi, yaitu : komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif Jadi dapat disintesis bahwa komitmen terhadap profesi adalah ikatan emosional seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ada perasaan memiliki pekerjaan, kemauan untuk bekerja secara maksimal dan setia untuk bertahan dalam profesinya dengan didasari keyakinan akan memperoleh keuntungan dan dampak positif dari profesinya tersebut. Adapun indikator – indikatornya adalah : (1) ikatan emosional dengan profesi, (2) kesungguhan dalam menjalankan tugas, (3) keuntungan menjalani profesi, (4) dampak profesi, (5) loyalitas, (6) dedikasi.

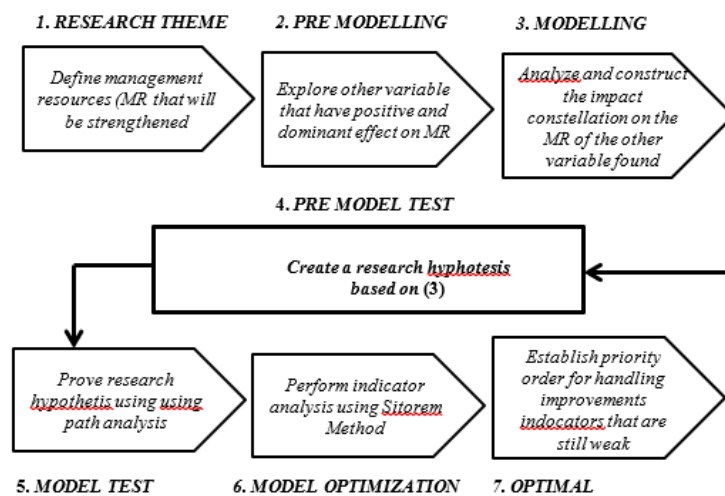
## II. METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

POP SDM merupakan Penelitian yang dilakukan dengan pendekatan *mixed methods* kombinasi antara penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan metode *sequential eksploratory*. Satu hal yang spesifik adalah bahwa POP SDM merupakan pendekatan baru dalam penelitian tentang sumber daya manajemen (SDM) yang berbasis perilaku organisasi (*organizational behavior*). Penelitian ini tidak hanya mengetahui secara teoritis mengenai kekuatan hubungan dan pengaruh antara dua atau lebih variabel, namun penelitian ini berlandaskan data dan fakta di lapangan (survey kualitatif) sehingga hasilnya lebih autentik. Di samping ada tindak lanjut berupa analisis sitorem untuk optimasi penguatan indikator variabel yang masih lemah dan kuat berdasarkan skor indikatornya serta penyusunan urutan prioritas penanganan perbaikan indikator berdasarkan bobot penilaian oleh pakar (expert) di bidang manajemen sehingga penguatan kualitas layanan dapat dilakukan secara sistematis dan komprehensif.

## Desain Penelitian

Desain dan alur penelitian POP-SDM digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Desain dan Alur penelitian dengan pendekatan POP-SDM

Penelitian diawali dengan melakukan penelitian kualitatif sederhana untuk menggali faktor-faktor yang diduga berpengaruh dominan terhadap sumber daya yang akan diperkuat. Teori – teori dalam perilaku organisasi berlandaskan konsep input – proses – output. Input berisi variabel – variabel bebas (eksogen) yang mempengaruhi proses dan output. Sedangkan pada tataran proses mengandung variabel-variabel perantara (*intervening*) dan pada ranah output berisi variabel-variabel terikat yang merupakan tema penelitian yang akan diperkuat. Berdasarkan faktor-faktor atau variabel yang ditemukan di lapangan serta pertimbangan dan penilaian pakar, disusunlah konstelasi pengaruh dari variabel-variabel tersebut terhadap sumber daya yang akan diperkuat sehingga menghasilkan hipotesis penelitian.

Setelah dihasilkan hipotesis penelitian, tahap selanjutnya dilakukan penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan hasil analisis jalur, selanjutnya dilakukan analisis Sitorem untuk menetapkan prioritas penanganan indikator yang masih lemah. Hasil akhir dari penerapan metode POP-SDM adalah dihasilkannya pemodelan, optimasi, rekomendasi dan strategi untuk meningkatkan dan memperkuat faktor atau aspek sumber daya manajemen yang masih lemah sebagai prioritas penanganan yang berpengaruh langsung dan bermanfaat secara positif bagi organisasi (Hardhienata dan Setyaningsih, 2019: 1-8). Populasi dalam penelitian ini adalah guru tetap di SMA swasta sekemkomisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi yang berjumlah 150 guru. Berdasarkan rumus taro Yamane diperoleh sampel penelitian sejumlah 109 responden

## Penelitian Kualitatif

Berdasarkan hasil wawancara dan survey kualitatif terhadap para kepala sekolah sebagai informan serta pertimbangan pakar, diperoleh variabel bebas berupa kepuasan kerja dan motivasi kerja dan variabel *intervening* berupa komitmen terhadap profesi yang berpengaruh terhadap kualitas layanan. Selain itu dihasilkan model konstelasi antar variabel.

## Penelitian Kuantitatif

Penelitian kuantitatif dilakukan untuk menjelaskan deskripsi data penelitian tiap variabel dan menguji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur dan analisis korelasional untuk menentukan kekuatan pengaruh dan hubungan antar variabel dan menentukan model persamaan strukturnya. Sebelumnya dilakukan uji normalitas, homogenitas dan linearitas regresi.

## Analisis Sitorem

Analisis Sitorem dilakukan untuk mengidentifikasi indikator dari variabel yang diteliti guna menetapkan indikator mana yang sudah baik sehingga tinggal dipertahankan atau dikembangkan, dan indikator mana yang masih lemah sehingga perlu diperbaiki dengan urutan prioritas penanganan perbaikan yang ditetapkan. Dasar pertimbangan yang digunakan dalam analisis Sitorem ini ada tiga kriteria, yaitu 1) Kekuatan pengaruh antar variabel, 2) Urutan prioritas penanganan indikator yang dilakukan penilaiannya oleh Pakar, dan 3) Nilai Rerata Indikator yang diperoleh dari perhitungan jawaban Responden terhadap instrumen penelitian yang disebar di lapangan. Pakar dalam memberikan penilaian terhadap bobot indikator berdasarkan pada aspek *Cost*, *Benefit*, *Urgency*, dan *Importance*. Penyusunan urutan prioritas penanganan indikator ini menjadi penting karena pada umumnya sumber daya manajemen itu terbatas, sehingga penanganan permasalahan harus dilakukan berdasarkan pertimbangan dari keempat aspek manajemen tersebut

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Pengaruh antar Variabel Penelitian

Berdasarkan Analisis Jalur yang dilakukan ditemukan hasil sebagai berikut: Terdapat pengaruh positif langsung dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan dengan koefisien jalur  $\beta_{y1}$  sebesar 0,217 sehingga penguatan Kepuasan Kerja dapat meningkatkan Kualitas Layanan Guru. Terdapat pengaruh positif langsung dan sangat signifikan Motivasi Kerja terhadap Kualitas Layanan dengan koefisien jalur  $\beta_{y2}$  sebesar 0,451 sehingga penguatan Motivasi Kerja dapat meningkatkan Kualitas Layanan. Terdapat pengaruh positif langsung dan sangat signifikan Komitmen Profesi terhadap Kualitas Layanan dengan koefisien jalur  $\beta_{y3}$  sebesar 0,4 sehingga penguatan Komitmen Profesi dapat meningkatkan Kualitas Layanan Guru. Terdapat pengaruh positif langsung dan sangat signifikan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Profesi dengan koefisien jalur  $\beta_{13}$  sebesar 0,539 sehingga penguatan Kepuasan Kerja dapat meningkatkan Komitmen terhadap Profesi. Terdapat pengaruh positif langsung dan sangat signifikan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Profesi dengan koefisien jalur  $\beta_{23}$  sebesar 0,554 sehingga penguatan Motivasi Kerja dapat meningkatkan Komitmen Profesi. Terdapat pengaruh positif langsung dan sangat signifikan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien jalur  $\beta_{12}$  sebesar 0,242 sehingga penguatan Kepuasan Kerja dapat meningkatkan Motivasi Kerja.

#### 2. Hasil Analisis Sitorem

Berdasarkan koefisien jalur (kekuatan pengaruh) kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen profesi terhadap kualitas layanan ditemukan urutan prioritas perbaikan indikator tiap variabel sebagai berikut seperti terlihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Hasil Analisis SITOREM

KUALITAS LAYANAN (Y)		
Indikator semula	Indikator setelah Pembobotan oleh Pakar	Skor Indikator
1. Bukti langsung	1 <sup>st</sup> Kehandalan (23%)	3,50
2. kehandalan	2 <sup>nd</sup> Daya tanggap (22,8%)	3,59
3. Daya tanggap	3 <sup>rd</sup> Bukti langsung (19,7%)	3,08
4. Jaminan	4 <sup>th</sup> Empati (17,5%)	3,38
5. Empati	5 <sup>th</sup> Jaminan (17%)	3,56

KEPUASAN KERJA (X <sub>1</sub> ) ( $\beta_{y1}$ =0,217) Rangkaian III		
Indikator semula	Indikator setelah Pembobotan oleh Pakar	Skor Indikator
1. Suasana Kerja	1 <sup>st</sup> Gaji dan Bonus (20,7%)	3,77
2. Jenis Pekerjaan	2 <sup>nd</sup> Kesempatan promosi(18,2%)	3,72
3. Gaji dan bonus	3 <sup>rd</sup> Jenis pekerjaan (17,6 %)	3,91
4. Kesempatan promosi	4 <sup>th</sup> Supervisi (15,8%)	3,86
5. Dukungan rekan kerja	5 <sup>th</sup> Dukungan rekan kerja (14%)	3,81
6. Supervisi	6 <sup>th</sup> Suasana kerja (13,5 %)	3,93

MOTIVASI KERJA ( $\beta_{y2}$ =0,451) Rangkaian I		
Indikator semula	Indikator setelah Pembobotan oleh Pakar	Skor Indikator
1. Pencapaian prestasi	1 <sup>st</sup> penghargaan (15,4%)	3,57
2. Pengakuan	2 <sup>nd</sup> Tanggung Jawab (14,5%)	3,85
3. Tanggung jawab	3 <sup>rd</sup> Pencapaian prestasi (14,5%)	4,06
4. Kemajuan	4 <sup>th</sup> Pengakuan (12%)	3,69
5. Penghargaan	5 <sup>th</sup> Kondisi Kerja (11,6%)	3,70
6. Kondisi kerja	6 <sup>th</sup> Kemajuan (11%)	3,77
7. Status/jabatan	7 <sup>th</sup> Prosedur organisasi (10,7%)	3,75
8. Prosedur organisasi	8 <sup>th</sup> Status (10,2%)	3,64

KOMITMEN TERHADAP PROFESI (X <sub>3</sub> ) ( $\beta_{y3}$ =0,4) Rangkaian II		
Indikator semula	Indikator setelah Pembobotan oleh Pakar	Skor Indikator
1. Ikatan emosional dengan profesi	1 <sup>st</sup> Loyalitas (20,2%)	3,94
2. Kesungguhan menjalankan tugas	2 <sup>nd</sup> Kesungguhan menjalankan tugas (18,9%)	4,25
3. Keuntungan menjalani profesi	3 <sup>rd</sup> Peluang/dampak profesi (16,3%)	3,92
4. Peluang/dampak profesi	4 <sup>th</sup> Keuntungan menjalani profesi (15,8%)	3,96
5. Loyalitas	5 <sup>th</sup> Dedikasi (15,75%)	3,87
6. Dedikasi	6 <sup>th</sup> Ikatan emosional dengan profesi (13,13%)	4,19

Adapun urutan prioritas perbaikan indikator yang masih lemah dari hasil analisis Sitorem adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Urutan Prioritas Perbaikan Indikator yang masih Lemah

Indikator yang perlu diperbaiki	Indikator yang perlu diperbaiki
1 <sup>st</sup> Penghargaan	12 <sup>th</sup> Gaji dan Bonus
2 <sup>nd</sup> Tanggung Jawab	13 <sup>th</sup> Kesempatan Promosi
3 <sup>rd</sup> Pengakuan	14 <sup>th</sup> Jenis Pekerjaan
4 <sup>th</sup> Kondisi Kerja	15 <sup>th</sup> Supervisi
5 <sup>th</sup> Kemajuan	16 <sup>th</sup> Dukungan Rekan Kerja
6 <sup>th</sup> Prosedur Organisasi	17 <sup>th</sup> Suasana Kerja
7 <sup>th</sup> Status	18 <sup>th</sup> Kehandalan
8 <sup>th</sup> Loyalitas	19 <sup>th</sup> Daya Tanggap
9 <sup>th</sup> Peluang/dampak Profesi	20 <sup>th</sup> Bukti Langsung
10 <sup>th</sup> Keuntungan menjalani Profesi	21 <sup>th</sup> Empati
11 <sup>th</sup> Dedikasi	22 <sup>th</sup> Jaminan

#### IV. SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan dan hasil pembahasan yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kondisi aktual kualitas layanan guru di SMA Swasta Komisariat Cibadak secara empirik (hasil penelitian) lebih rendah dibandingkan dengan standar teoritik dari konsep Kualitas Layanan guru.
2. Telah ditemukan Pemodelan Kualitas Layanan Guru yang telah teruji secara empirik melalui Teknik Analisis Jalur sebagaimana diuraikan sebagai berikut.
  - a. Terdapat pengaruh langsung yang positif, signifikan dan bertaraf rendah pada kepuasan kerja terhadap kualitas layanan dengan koefisien jalur ( $\beta_{y1}$ ) sebesar 0,217 sehingga upaya penguatan kepuasan kerja guru secara intensif dapat meningkatkan kualitas layanan guru.
  - b. Terdapat pengaruh langsung yang positif, sangat signifikan dan bertaraf sedang pada motivasi kerja terhadap kualitas layanan dengan koefisien jalur ( $\beta_{y2}$ ) sebesar 0,451, sehingga upaya penguatan motivasi kerja guru secara intensif dapat meningkatkan kualitas layanan guru.
  - c. Terdapat pengaruh langsung, positif, sangat signifikan dan bertaraf sedang komitmen terhadap profesi pada kualitas layanan dengan koefisien jalur ( $\beta_{y3}$ ) sebesar 0,409, sehingga upaya penguatan komitmen terhadap profesi para guru secara intensif dapat meningkatkan kualitas layanan guru.
  - d. Terdapat pengaruh langsung, positif, sangat signifikan dan bertaraf sedang antara kepuasan kerja dengan komitmen terhadap profesi dengan koefisien jalur ( $\beta_{x13}$ ) sebesar 0,351, sehingga upaya penguatan kepuasan kerja guru secara intensif dapat meningkatkan komitmen terhadap profesi para guru.
  - e. Terdapat pengaruh langsung, positif, sangat signifikan dan bertaraf sedang motivasi kerja pada komitmen terhadap profesi dengan koefisien jalur ( $\beta_{x23}$ ) sebesar 0,554, sehingga upaya penguatan motivasi kerja guru secara intensif dapat meningkatkan komitmen terhadap profesi para guru.
  - f. Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif yang bertaraf rendah ( $\beta_{y13} = 0,14$ ) pada kepuasan kerja terhadap kualitas layanan melalui komitmen terhadap profesi dimana pengaruh tidak langsung tersebut lebih kecil dari pada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas layanan ( $\beta_{y1} = 0,217$ ). Dengan demikian dapat diartikan bahwa komitmen terhadap profesi para guru tidak berfungsi efektif sebagai *intervening variabel* pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas layanan para guru.
  - g. Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif yang bertaraf rendah ( $\beta_{y23} = 0,220$ ) pada motivasi kerja terhadap kualitas layanan melalui komitmen terhadap profesi dimana pengaruh tidak langsung tersebut lebih kecil dari pada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kualitas layanan ( $\beta_{y23} = 0,554$ ). Dengan demikian berarti komitmen terhadap profesi para guru tidak berfungsi efektif sebagai *intervening variabel* pada pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas layanan para guru..

**REFERENSI**

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Eleventh Edition. London and Philadelphia
- Cardosa, Gomes, F. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Champoux, J. E. (2017). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations - Joseph E. Champoux - Google Buku*.
- Colcuitt, J. A. , Lepine, J. A. dan Wesson, M. (2015). *Organizational behavior, improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill. New York
- Elias, M. J., & Arnold, H. A. (Eds.) (2006). *The educator's guide to emotional intelligence and academic achievement: Social-emotional learning in the classroom*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fresco, Barbara & Kfir, Drora & Nasser-Abu Alhija, Fadia (1997). Predicting Teacher Commitment. *Teaching and Teacher Education* 13. 429-438.10.1016/S0742-051X(96)00037-6.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly J. H. dan Konopaske, R. (2006). *Organization: behavior, structure and processes*. New York: McGraw-Hill
- Greenberg J & Baron Robert. A (2008). *Behavior In Organizations*. New Jersey. Pearson Prentice Hall. h.248.
- Hardhienata, S., (2017). "The Development of Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management", *IOP Confrence Series: Materials Science and Engineering, Volume 166, 2017, doi:10.1088/1757-899X/166/1/012017* <http://bsnp-indonesia.org/2019/11/23>,
- Hidayat, Patras, Harijanto, Hasanah (2020) Analisis Instrumen dan Prioritas Tindakan untuk Kepuasan Kerja Guru di Indonesia Berdasarkan Pemodelan Rasch Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan, e-ISSN 2549-9661.
- Jafaraghae F, Ebadi A, Negarandeh R, Mehrdad N. (2017). A professional commitment scale for clinical nurses: A study protocol. *Med J Islam Repub Iran.* (23 Dec);31:123. <https://doi.org/10.14196/mjiri.31.123>.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2009). *Marketing Management: 13th Edition*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. (2003). *Perilaku Organisasi*. Buku ke-1. Alih Bahasa Erly Suandy, Jakarta: Salemba Empat.
- Langton, Nancy and Stephen P. Robbins (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior*, 3rd Canadian edition, Canada: Pearson Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach*. Twelfth edition . New York: McGraw-Hill.
- Marihot Tua Efendi Hariandja. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Grasindo
- Parasuraman et all. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge (2013). *Organizational Behavior*, 15th Ed, USA: Prentice Hall.
- R. Goulet, Laurel & Singh, Parbudyal. (2002). Career Commitment: A Reexamination and an Extension. *Journal of Vocational Behavior*. 61. 73-91. 10.1006/jvbe.2001.1844.
- Schermerhorn, John R. (2013). *Management Learn Succeed* 12th Ed, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien (2007). *Organizational Behavior*, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bein dan Hunt, J. G. (2012). *Organizational behavior*. Twelfth edition. International student version. John Wiley & Son
- Suchyadi, Y., Karmila, N., & Safitri, N. (2019). Kepuasan Kerja Guru Ditinjau Dari Peran Supervisi Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Bogor Utara. *JPPGuseda | Jurnal Pendidikan & Pengajaran Guru Sekolah Dasar*, 2(2), 91–94. <https://doi.org/10.33751/jppguseda.v2i2.1453>
- Suchyadi, Y., & Nurjanah. (2018). Relationship between Principal Supervision in Increasing the Job Satisfaction of Private Junior High School Teachers in East Bogor District. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 02(01), 26–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.33751/jhss.v2i1.818>
- Setyaningsih, S. and Soewarto Hardhienata (2019). "Development of Modeling and Optimization Method for Strengthening

*Management Resources Using A Simple Exploratory Sequential Analysis and Sitorem Analysis (POP-SDM)”. Utopia y Praxis Latinoamericana Journal ISSN: 1315-5216. ISSN Electronico 2478-9555, December 2019*

Staw, B. M., & Kramer, R. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–296.

Stewart Collins (2016). The Commitment of Social Workers in the UK : Committed to the Profession, the Organization and Service Users. *Practice*, 29:3, 159 - 179.

Tjiptono, Fandy. (2019). Pemasaran Jasa. Yogyakarta. PT Andi

Velthzal Rivai. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada

Wexley, Kenneth N and Gary A. Yuki. (2005). *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan*, Alih Bahasa: M. Shobarudin, Jakarta: Rineka Cipta.

Widodo, Setyaningsih, Hardhienata. (2020). *Pemodelan dan Optimasi Sumber Daya Manajemen (POP-SDM) sebagai Pendekatan penelitian yang komprehensif*. Bandung. ALFABETA.

Widodo Sunaryo. (2018). *Langkah Awal Penulisan Tesis, Disertasi Dan Rencana Penelitian melalui Lembar Kerja Deskripsi Teoritik (LKDT)*. Bogor. Program Pasca Sarjana Unpak.