

# **Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya**

**Thomas Stefanus Kaihatu**

Staf Pengajar Program Manajemen Perhotelan Universitas Kristen Petra-Surabaya  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236  
E-mail: tkaihatu@petra.ac.id

**Wahju Astjarjo Rini**

Staf Pengajar Departemen Matakuliah Umum Universitas Kristen Petra-Surabaya  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236  
E-mail: rien@petra.ac.id

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung dari sebuah model multidimensional mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran yang dimediasi oleh kepuasan akan kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel antasenden. Sampel adalah 190 Guru Sekolah Menengah Umum (secara lengkap mengisi kuisioner). Dalam penelitian ini, secara signifikan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran, sebaliknya komitmen organisasional ditemukan tidak signifikan. Penerapan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah meningkatkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja, dan hal ini cenderung akan meningkatkan perilaku ekstra peran dari para guru.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, perilaku ekstra peran, kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasi.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to examine direct and indirect effects of an integrated multidimensional model of transformational leadership upon organizational citizenship behaviour (OCBs) and considered quality of work life and organizational commitment as key antecedents. Participants comprised 190 teachers from ten middle school, whom completed a questionnaire. In this study, transformational leadership as an important correlate to the organizational citizenship behaviour that the link would be quality of work life, while the organizational commitment was unrelated. When quality of work life middle school teachers superior with transformational leadership behaviour of principals were likely to be related to greater organizational citizenship behaviour.*

**Keywords:** transformational leadership, organizational citizenship behavior, quality of work life, and commitment organizational.

## **PENDAHULUAN**

Persoalan mendasar dalam Sistem Pendidikan Nasional yang telah berlangsung separuh abad lamanya, khusus ditinjau dari aspek profesi seorang guru menurut Sidi (2001:38-39) bahwa seorang guru profesional dituntut sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus.

Akan tetapi, dalam pelaksanaannya penuh dengan keterbatasan secara institusional. Beberapa permasalahan tersebut berkisar pada persoalan kurang memadainya kualifikasi dan kompetensi guru, kurangnya tingkat kesejahteraan guru, rendahnya etos kerja dan komitmen guru serta kurangnya penghargaan masyarakat terhadap profesi guru”.

Dalam konteks perilaku keorganisasian, persoalan yang terungkap di atas --- yang mana seorang guru diperhadapkan oleh sejumlah tuntutan akan peran profesinya, dan dilain pihak adanya keterbatasan yang dimiliki oleh guru itu sendiri maupun keterbatasan akan apa yang diharapkan untuk diper-

oleh dari profesinya --- sangat berkaitan dengan salah satu dari tiga peran penting dari seorang karyawan dalam sebuah organisasi, khususnya perilaku ekstra peran atau perilaku baik warga organisasi yang populer dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Katz (1964) yang dikutip Konovsky dan Pugh (1994, dalam Utomo, 2002) mengidentifikasi “3 (tiga) kategori perilaku pekerja, yaitu (i) individu terikat dan berada dalam suatu organisasi, dan (ii) harus menyelesaikan peran khusus dalam suatu pekerjaan, serta (iii) harus terikat pada aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya”. “Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior*, atau *the extra-role behavior*” (Pearce dan Gregersen, 1991; Wright et al., 1993, dalam Utomo, 2002), dan oleh Puffer (1987, dalam Utomo, 2002) diistilahkan sebagai “*prosocial behavior*”, atau juga diartikan sebagai “kewarganegaraan yang baik” (Robins, 2003:30).

Menurut Utomo (2002) perilaku kerja *the extra role* sering diistilahkan sebagai “*organizational citizenship behavior* atau sering juga disebut *prosocial behavior*, namun dari berbagai istilah tersebut memiliki suatu pengertian yang sama, yaitu suatu perilaku kerja karyawan yang bekerja tidak hanya pada tugasnya (*in-role*), tapi juga bekerja tidak secara kontrak mendapatkan kompensasi berdasarkan sistem penghargaan atau sistem penggajian formal (*beyond the job*)”.

Aldag dan Rescke (1997), mengartikan perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*) sebagai berikut:

“Perilaku ekstra peran diartikan sebagai kontribusi seorang individu dalam bekerja, dimana melebihi persyaratan yang ditetapkan dan penghargaan atas keberhasilan kerja yang dijanjikan. Kontribusi tersebut seperti perilaku menolong sesama yang lain, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja tanpa menghiraukan permasalahan pribadi... merupakan satu bentuk dari *prosocial behaviour*, sebagai perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan suka memberi pertolongan”.

Agar supaya perilaku ekstra peran ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah sangatlah diperlukan. Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan salah-satu diantara sekian model kepemimpinan, oleh Burns (1978, dalam Yukl, 1998:296) diartikan sebagai “sebuah proses saling meningkatkan diantara para

pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”.

Bass (1985; 1998, dalam Tschannen-Moran, 2003) mengistilahkan kepemimpinan transformasional sebagai “*Fours I's*”, yang meliputi “pengaruh individual (*individualized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*)”.

Dalam konteks yang sama pula; selain peran kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah maupun perilaku ekstra peran dari para guru, aspek berikutnya yang tak kalah pentingnya adalah sikap-sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (*work-related attitudes*). Greenberg dan Baron (1997:177) menyebutkan bahwa “*work-related attitudes* salah satunya adalah komitmen seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya”. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:274) bahwa “komitmen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya”. Selain itu, tak kalah pentingnya juga adalah perhatian terhadap faktor-faktor kualitas kehidupan kerja. Kepuasan atas kualitas kehidupan kerja menurut Wether dan Davis (1993) dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu supervisi, kondisi kerja, gaji, tunjangan dan desain pekerjaan. Sedangkan menurut Riggio (2000) kualitas kehidupan kerja, antara lain meliputi, kompensasi, desain pekerjaan, dan partisipasi karyawan.

Singkatnya, pelaksanaan penelitian akan melihat pengaruh antara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terhadap perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*), yang dimediasi oleh kepuasan akan kualitas kehidupan kerja (*quality of working life*) dan komitmen organisasi (*organizational commitment*) dalam konteks organisasi sebagai institusi pendidikan, dengan subjek penelitian adalah Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya.

### Rumusan Masalah Penelitian

- 1) “Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran?”.
- 2) “Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja?”.
- 3) “Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?”.

- 4) “Apakah kepuasan atas kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?”.
- 5) “Apakah kepuasan atas kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran?”.
- 6) “Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran?”.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Bass (1985, dalam Natsir, 2004:2-3) mengemukakan bahwa “kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan”. “Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut” (Su-Yung Fu, 2000).

Menurut Avolio (1994, dalam Case, 2003), bahwa “fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change*), namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan (*a controller of change*)”. Case (2003), mengatakan “bahwa meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional, akan tetapi secara umum mereka mengartikannya sebagai agen perubahan (*an agent of change*)”.

Selanjutnya, menurut Bass (1985;1998, dalam Tschannen-Moran, 2003) untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai “*Fours I’s*” – *individualized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

“*Individualized influence* melalui model-model aturan bagi pengikut, yang mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut. Pemimpin-pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan.

*Inspirational motivation*, pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim.

Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan, yang diinginkan pengikut tercapai”.

(Bass dan Avolio, 1994, dalam Tschannen-Moran, 2003)

“Dalam memperkuat *intellectual stimulation*, pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru.

Untuk *individualized consideration* melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan”.

(Avolio, 1994, dalam Tschannen-Moran, 2003)

### **Kualitas Kehidupan Kerja**

Menurut Whetten dan Davis (1993), kepuasan akan kualitas kehidupan kerja (*The quality of work life- QWL*) dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu supervisi, kondisi kerja, gaji, tunjangan, dan desain pekerjaan (dalam Safrizal, 2004).

Riggio (2000) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh kompensasi yang diterima karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, keamanan kerja, desain kerja dan kualitas interaksi antar anggota organisasi. Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu tingkat dimana anggota dari suatu organisasi mampu memuaskan kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalamannya dalam melakukan pekerjaan pada organisasi tersebut (dalam Safrizal, 2004).

### **Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Meyer (1991, dalam Satta, 2000) bahwa komitmen organisasi merupakan keterikatan secara psikologis yang didasarkan pada tiga bentuk (*Three-Component Model of Organizational Commitment*); *affective, normative, dan continuance commitment*.

“Komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi. Pertama, karyawan dengan *affective commitment* yang kuat (pengenalan dan keterikatan pada organisasi) pada pekerjaan secara terus menerus yang disebabkan mereka ingin melakukannya (*want to do*). Kedua, karyawan yang memiliki hubungan dengan organisasi yang didasarkan pada *continuance commitment* (menyadari adanya biaya-biaya yang dihubungkan dengan meninggalkan organisasi) yang diharapkan tetap dalam organisasi disebabkan

mereka membutuhkan untuk melakukannya (*need to do*). Ketiga, karyawan dengan *normative commitment* (perasaan terhadap jaminan hak atas tekanan sosial) merasa bahwa mereka seharusnya tetap (*ought to*) dengan organisasi”.

(Meyer dan Allen, 1990, dalam Pare, et al., 2000)

### Perilaku Ekstra Peran

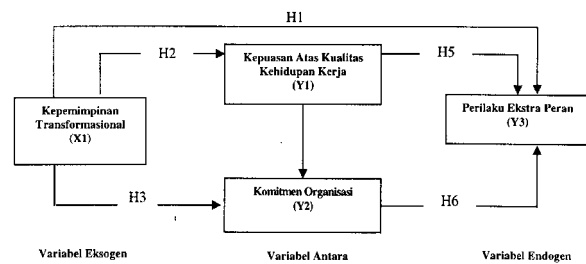
Istilah lain dari *organizational citizenship behaviour* (OCB) menurut Alotaibi (2001) adalah *extra-role behaviour*. Menurut Aldag dan Reschke (1997) dikenal sebagai ‘*good citizenship behavior*’ dan ‘*good soldier syndrome*’, *organizational citizenship behavior is one form of prosocial behaviors*”. Schnake (1991, dalam Alotaibi, 2001) mengartikan sebagai “*functional, extra-role, prosocial behavior, directed at individuals, group, and/or an organization*”. Organ (1988, dalam Murpy et al., 2002) mengartikan sebagai “*individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*”.

Menurut Organ (1988, dalam Tschannen-Moran, 2003), perilaku ekstra peran diimplementasikan dalam bentuk “perilaku *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*”.

“Sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain (*Altruism*) adalah ditunjukkan secara langsung pada individu-individu lainnya, akan tetapi kontribusi terhadap efisiensi didasarkan pada peningkatan kinerja secara individual. Sifat kehati-hatian, seperti efisiensi menggunakan waktu, tingkat kehadiran tinggi (*Conscientiousness*) adalah kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok. Sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik (*Sportsmanship*) adalah dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi. Sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat (*Courtesy*) adalah dengan membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu. Sifat bijaksanan atau keanggotaan yang baik, seperti melayani komite atau panitia, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi (*Civic Virtue*) adalah memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi”.

(Organ, 1988, dalam Tschannen-Moran, 2003)

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN MODEL PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka Konseptual Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran

### Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Ekstra Peran

Pada penelitian Podsakoff et al., (1990 dalam Utomo, 2002) bahwa “perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi”. Dalam pandangan yang sama, penelitian DiPoala dan Tschannen-Moran (2001, dalam Tschannen-Moran, 2003) “dengan latar belakang lingkungan pendidikan menunjukkan sebuah hubungan kuat antara gaya kepemimpinan pada lingkungan universitas dengan perilaku ekstra peran”. Organ dan Ryan (1995, dalam Tschannen-Moran, 2003) juga menjelaskan bahwa “kepemimpinan yang mendukung memiliki hubungan dengan perilaku ekstra peran”.

“Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran”.

### Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan akan Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kinerja organisasi. Artinya, kinerja seseorang akan meningkat ketika kualitas kehidupan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Kualitas kehidupan kerja pada beberapa penelitian dihubungkan dengan kepemimpinan, dimana kepemimpinan yang efektif akan selalu memberikan dampak dengan meningkatnya kualitas kehidupan kerja dari bawahannya”. Penelitian Podsakoff et al. (1996), menunjukkan bahwa “kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja secara menyeluruh”.

“Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja”

### **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi**

Pada dasarnya secara organisasional komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya melalui perilaku kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Su-Yung Fu (2000) bahwa “selain kepemimpinan transformasional, hal lain yang penting dalam perilaku organisasional adalah komitmen organisasi. Dalam tiga dekade terakhir, komitmen organisasi telah dipandang sebagai salah satu variabel yang paling penting dalam mempelajari manajemen dan perilaku organisasi”. Yousef (2000) mengemukakan bahwa terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

“Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi”.

### **Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

“Secara dominan hasil-hasil penelitian telah membuktikan bahwa kepuasan akan kualitas kehidupan kerja mempengaruhi komitmen seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya” (Currivan, 2000). Menurut Lam dan Zhang (2003) bahwa “ekspektasi tidak tercapai yang terjadi dikalangan karyawan banyak dihubungkan dengan dua hasil dominan dari proses sosialisasi, yaitu komitmen organisasional (Tannenbaun et al., 1991; Wanous et al., 1992, dalam Lam dan Zhang, 2003). Lawler dan Mueller (1996, dalam Currivan, 2000) menyimpulkan bahwa “kepuasan akan kualitas kehidupan kerja memainkan peran penting terhadap komitmen organisasional”.

“Kepuasan Atas Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi”.

### **Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Perilaku Ekstra Peran**

Murphy et al., (2002) dalam penelitiannya membuktikan bahwa “kualitas kehidupan kerja berhubungan signifikan dengan perilaku ekstra peran”. Spector (1997, dalam Robbins, 2003:105) mengatakan “bahwa tampaknya logis untuk mengandaikan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari perilaku kewarganegaraan yang baik dari seorang karyawan (*organizational citizenship behavior-OCB*)”.

“Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran”

### **Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Ekstra Peran**

“Hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan seperti pada penelitian Carson dan Carson, 1998; Morrison, 1994; Munene, 1995; Organ, 1990; Puffer, 1987; O’Reilly dan Chatman, 1986; Bateman dan Organ, 1983, secara empiris mendukung adanya hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran” (dalam Alotaibi, 2001). Demikian halnya dengan penelitian Su-Yung Fu (2000) “bahwa beberapa hasil penelitian mengindikasikan bahwa komitmen organisasi (maupun kepuasan kerja) secara keseluruhan memiliki hubungan dengan perilaku ekstra peran”. Secara khusus menurut Alotaibi (2001) “komitmen afektif dan kepuasan kerja seringkali dipertimbangkan sebagai antasenden terhadap *pro-social, extra-role behavior* dalam organisasi”.

“Komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran”

### **Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam pelaksanaan penelitian adalah Guru-Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya, yang tersebar di sepuluh Sekolah dengan jumlah sekitar 465 orang guru. Teknik pengambilan sampel *convenience sampling*, yaitu suatu metode pemilihan sampel yang dipilih dari elemen populasi yang datanya mudah diperoleh peneliti (Indriantoro dan Supomo, 1999). Besarnya jumlah sampel penelitian berdasarkan model Isaac dan Michael dengan tingkat kesalahan sebesar 5% (Sugiyono, 2004:99), dan untuk populasi 465 orang maka jumlah sampel penelitian adalah sebesar 211. Pada penelitian ini ditetapkan sebesar 190 sampel atas dasar kelengkapan data untuk dianalisis (21 kuisioner). Selanjutnya jumlah sampel pada masing-masing sekolah ditentukan berdasarkan pendistribusian alokasi secara proporsional (Nazir, 1999:365).

### **Variabel Penelitian dan Instrumen Penelitian**

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) diukur dengan model khusus untuk kepemimpinan sekolah dari Nicholson (2002, dalam Tschannen-Moran, 2003) sebagai hasil modifikasi *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass (1985) dengan empat dimensi (pengaruh individual, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual), yang tersebar dalam sembilan item pertanyaan diukur dengan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Kepuasan atas kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) menggunakan kuisioner *quality of work life* (QWLQ) yang digunakan oleh Riggio (2000), dengan tiga dimensi (kompensasi, desain pekerjaan, partisipasi), yang tersebar dalam sembilan item pertanyaan diukur dengan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Aldag dan Reschke (1997), yang diadaptasi berdasarkan pengukuran *Three-Component Model of Organizational Commitment* yang dikembangkan Allen dan Meyer (1990) dengan tiga dimensi (komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen kontinuan), yang tersebar dalam enam item pertanyaan item pertanyaan diukur dengan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behaviour*) menggunakan pengukuran yang dikembangkan secara spesifik untuk lingkungan sekolah oleh DiPaola dan Tschannen-Moran (2001, dalam Tschannen-Moran, 2003) sebagai modifikasi dari Smith et al., (1983) dengan empat dimensi (suka menolong, Bersikap hati-hati/sportif dan positif, ketaatan, dan keanggotaan yang baik) yang tersebar dalam sembilan item pertanyaan diukur dengan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

### Pengujian Instrumen Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian *product moment* menunjukkan koefisien korelasi tiap item mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi *product moment* yang bernilai 0,279 dengan jumlah  $n = 50$  pada tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua indikator dalam penelitian ini memiliki validitas yang baik, sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

**Tabel 1. Validitas Item Pertanyaan Pada Nilai Tabel  $r = 0,279; 0,05$  ( $n=50$ )**

No	Item Pertanyaan	(r)	Keterangan
1	Kepala Sekolah menumbuhkan percaya diri para guru melalui aturan/tingkah laku.	0,4647	Valid
2	Kepala Sekolah menumbuhkan percaya diri para guru disaat melakukan pekerjaan.	0,4647	Valid
3	Kepala Sekolah memberikan semangat kepada para guru dalam mencapai tujuan.	0,5940	Valid
4	Kepala sekolah membantu dan memotivasi para guru.	0,5940	Valid
5	Kepala sekolah secara bersama-sama memecahkan masalah.	0,4709	Valid
6	Kepala sekolah memberikan petunjuk kepada para guru.	0,4555	Valid
7	Kepala sekolah mempraktekan untuk setiap pengajaran.	0,3915	Valid
8	Kepala sekolah memberikan perhatian dan dukungan moral.	0,4608	Valid
9	Kepala sekolah memperlakukan dan menghargai para guru.	0,4608	Valid

10	Kemampuan kompensasi menimbulkan semangat kerja para guru.	0,4777	Valid
11	Adanya penyesuaian kompensasi berdasarkan situasi dan kondisi.	0,3733	Valid
12	Adanya jaminan dan tunjangan sosial yang memadai.	0,5421	Valid
13	Otonomi dalam menjalankan tugas bagi para guru.	0,6796	Valid
14	Adanya variasi dalam penyelesaian tugas oleh para guru.	0,5334	Valid
15	Adanya umpan balik terhadap hasil pekerjaan dari para guru.	0,6372	Valid
16	Keterlibatan para guru dalam pengambilan keputusan.	0,6168	Valid
17	Adanya kesempatan untuk mengutarakan tanggapan dan saran bagi para guru.	0,7106	Valid
18	Adanya pengakuan kepala sekolah atas peranan (partisipasi) para guru.	0,6626	Valid
19	Memiliki keterikatan secara emosional.	0,5321	Valid
20	Mendapatkan perlakuan yang baik.	0,5321	Valid
21	Pertimbangan untuk tetap bekerja.	0,4707	Valid
22	Pertimbangan segala kerugian bila berhenti bekerja.	0,4707	Valid
23	Loyalitas yang ditunjukkan sebagai suatu kewajiban moral.	0,5439	Valid
24	Memberikan penolakan terhadap tawaran jenis pekerjaan lain ditempat lain.	0,5439	Valid
25	Memberikan pertolongan dengan penuh suka rela.	0,7724	Valid
26	Perilaku saling melayani dengan penuh suka rela.	0,4173	Valid
27	Mengambil inisiatif untuk memperkenalkan diri.	0,7743	Valid
28	Memulai pekerjaan tepat waktu secara efektif.	0,4784	Valid
29	Memberikan masukan (saran dan kritik).	0,4784	Valid
30	Memberikan pemberitahuan atas perubahan pekerjaan.	0,5092	Valid
31	Menjadwalkan pertemuan diluar jam kerja.	0,5092	Valid
32	Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan fungsi	0,7870	Valid
33	Menghadiri dan terlibat untuk setiap kegiatan	0,7870	Valid

Hasil pengujian reliabilitas pada 14 indikator variabel penelitian menunjukkan secara keseluruhan koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator yang teruji adalah reliabel atau konsisten, dan dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

**Tabel 2. Reliabilitas Item Pertanyaan (N=50)**

No	Indikator	R Alpha	Keterangan
1	Pengaruh Individual	0,6309	Reliabel
2	Motivasi Inspiratif	0,7416	Reliabel
3	Stimulasi Intelektual	0,6290	Reliabel
4	Pertimbangan Individual	0,6215	Reliabel
5	Kompensasi	0,6503	Reliabel
6	Desain Pekerjaan	0,7706	Reliabel
7	Partisipasi Para guru	0,7877	Reliabel
8	Komitmen Afektif	0,6762	Reliabel
9	Komitmen Kontinuan	0,6389	Reliabel
10	Komitmen Normatif	0,7038	Reliabel
11	Suka Menolong	0,7967	Reliabel
12	Bersikap Hati-Hati, Spotif dan Positif	0,6447	Reliabel
13	Ketaatan	0,6527	Reliabel
14	Keanggotaan Yang Baik	0,8794	Reliabel

## Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini akan menggunakan teknik analisis statistik Metode Analisis Jalur (*Path Analysis Method*) atau “analisis lintas atau sidik lintas” (Solimun, 2002:23). Menurut Ferdinand (2002:135) bahwa “analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara satu atau beberapa variabel”. Dalam penelitian ini akan digunakan Program LISREL 8.3 by Joreskog dan Sorbom.

## PENGUJIAN HIPOTESIS

### Hipotesis 1: Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Ekstra Peran

Hipotesis yang menyatakan “Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku ekstra peran” terbukti. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian DiPoala dan Tschannen-Moran (2001, dalam Tschannen-Moran, 2003) yang “membuktikan hubungan kuat antara prinsip gaya kepemimpinan perguruan tinggi dengan *organizational citizenship*”, demikian pula pada penelitian Su-Yung Fu (2000:2-3), dan Utomo (2002), maupun Organ dan Ryan (1995, dalam Tschannen-Moran, 2003).

Secara teoritis, hasil penelitian sejalan dengan esensi dari Teori Jalan Tujuan (*Path Goal Theory*) bahwa “seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahannya dalam pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) mereka dan menyediakan petunjuk (cara/jalan/path) dan/atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut seiring dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan” (Suprihanto et al., 2002:108). Artinya, peranan seorang pemimpin adalah menyediakan berbagai petunjuk yang dibutuhkan seorang bawahan, sehingga dalam bekerja mereka dapat memunculkan perilaku ekstra peran sebagaimana yang diharapkan.

### Hipotesis 2: Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja

Hipotesis yang menyatakan “Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja” terbukti. Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti Podsakof et al. (1996) maupun Judge dan Bono (2000) bahwa “kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dan bersifat positif dengan kepuasan kerja.

Teori kepemimpinan Model Jalan-Tujuan (*Path-Goal Model*) dari Vroom-Yetton menekankan para pemimpin efektif karena dapat mempengaruhi motivasi para pengikut, kemampuan mereka untuk bekerja, dan kepuasan akan kehidupan kerja mereka secara keseluruhan (Gibson et al., 1984:302). Menurut Suprihanto et al., (2002:5) kepuasan kerja penting diperhatikan seorang pemimpin dikarenakan; (i) kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas, (ii) kepuasan kerja berhubungan negatif dengan absensi dan turnover, dan (iii) sebagai tanggung jawab secara moral.

### Hipotesis 3: Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis yang menyatakan “Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi” terbukti. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Yousef (2000) bahwa “terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi, yang mana hasil tersebut sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya (seperti, Gilsson dan Durick, 1988; Savery, 1994; Zeffane, 1994; Wilson, 1995)”. Pendapat yang sama pula dikemukakan oleh Utomo (2002), bahwa “kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional”.

Menurut Yukl (2002:241) “kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses membangun komitmen untuk tujuan organisasi dan pemberdayaan pengikut pada pencapaian keberhasilan”. “Kepemimpinan efektif akan tercermin pada tinggi rendahnya komitmen organisasional bawahannya” (Utomo, 2002). Mulyasari dan Sugiri (2004:449) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa komitmen para manajer (akuntan) pada tujuan perusahaan berada dalam diri manajer serta dipengaruhi oleh loyalitas pada atasannya. Selanjutnya, secara khusus menurut John dan John (2003) gaya kepemimpinan kepala sekolah akan membantu perkembangan atau menghambat terciptanya komitmen para guru.

### Hipotesis 4: Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis yang menyatakan “Kepuasan atas kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi” terbukti. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Vandenberg dan Lance (1992); Knoop (1995) bahwa kepuasan akan kualitas kerja merupakan aspek prediksi yang penting terhadap komitmen organisasi (dalam Lam dan Zhang, 2003), sebagai antasenden terhadap komitmen organisasi (William dan Hazer, 1986), dan juga bersifat secara langsung (Rivai, 2001), sebagai penentu terhadap komitmen organisasi

(Yousef, 1998). Menurut Aldag dan Reschke (1997) karyawan yang puas memiliki komitmen dengan memberikan “value added” pada organisasinya.

### Hipotesis 5: Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Perilaku Ekstra Peran

Hipotesis yang menyatakan “Kepuasan atas kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku ekstra peran” terbukti. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Murpy et al., (2002) dalam penelitiannya menyimpulkan “kepuasan akan kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku ekstra peran”. Organ dan Konovsky (1989, dalam Alotaibi, 2001) menekankan bahwa “kepuasan kerja merupakan ukuran yang paling kuat yang menghubungkan perilaku ekstra peran”. Penelitian Smith et al., (1983, dalam Utomo, 2002) membuktikan “kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dan positif dengan OCB yang tercermin dalam *altruism*; perilaku suka menolong dan mementingkan kepentingan orang lain”.

### Hipotesis 6: Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Ekstra Peran

Hipotesis yang menyatakan “Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku ekstra peran” tidak terbukti. Beberapa hasil penelitian memiliki kesimpulan berbeda-beda, seperti penelitian Williams dan Anderson (1991, dalam Alotaibi, 2001) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berhubungan terhadap beberapa bentuk perilaku ekstra peran. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa “komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan perilaku *organizational citizenship behavior*” (Su-Yung Fu, 2000). Schappe (1998, dalam Alotaibi, 2001) menguji efek kepuasan kerja, persepsi dari keluhan, dan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran, hasilnya menunjukkan hanya komitmen organisasi sebagai prediktor terhadap perilaku ekstra peran.

## ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan jalur yang signifikan mempunyai pengaruh terhadap perilaku ekstra peran adalah kepemimpinan transformasional melalui kepuasan atas kualitas kehidupan kerja. Dengan nilai koefisien jalur pengaruh total sebesar 0,241 yang mengandung arti bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung dan bersifat positif melalui kepuasan atas kualitas kehidupan kerja sebagai mediator “penguat” terhadap perilaku ekstra peran para Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya.

**Tabel 3. Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran**

Variabel Penelitian	Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja	Komitmen Organisasi	Perilaku Ekstra Peran
Kepemimpinan Transformasional	0,26	0,26	0,15
Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja	-	0,35	0,35
Komitmen Organisasi	-	-	0,09

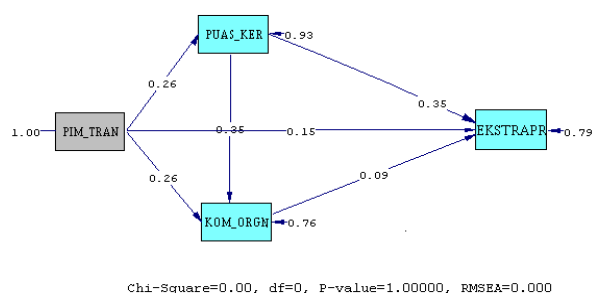
**Tabel 4. Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran**

Variabel Penelitian	Komitmen Organisasi	Perilaku Ekstra Peran
Kepemimpinan Transformasional Melalui Kualitas Kehidupan Kerja	0,09	0,09
Kepemimpinan Transformasional Melalui Komitmen Organisasi	-	0,03
Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja	-	0,03

**Tabel 5. Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Total Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran**

Variabel Penelitian	Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja	Komitmen Organisasi	Perilaku Ekstra Peran
Kepemimpinan Transformasional	0,26	0,36	0,27
Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja	-	0,35	0,38
Komitmen Organisasi	-	-	0,09

### Standardized



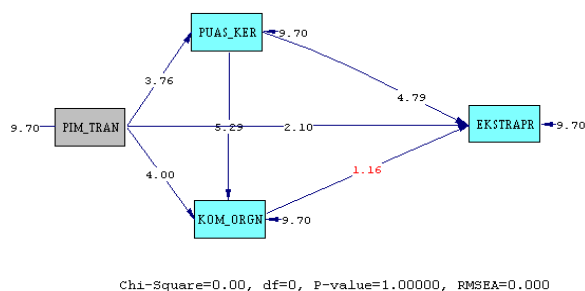
**Gambar 2. Model Analisis Jalur Berdasarkan Nilai Perhitungan Koefisien Jalur**



Dalam bentuk model persamaan (standardize), sebagai berikut:

Persamaan I :  $Y_{1PUAS\_KER} = 0,26PIM\_TRANS + \xi_1$   
 Persamaan II :  $Y_{2KOM\_ORGAN} = 0,35PUAS\_KER + 0,26PIM\_TRANS + \xi_2$   
 Persamaan III :  $Y_{3EKSTRA\_PR} = 0,35PUAS\_KER + 0,09KOM\_ORGAN + 0,15PIM\_TRANS + \xi_3$

**t – Value**



**Gambar 3. Model Analisis Jalur Berdasarkan Nilai Perhitungan t-VALUE**

- Keterangan:
- Kepemimpinan Transformasional- Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja adalah *signifikan*.
  - Kepemimpinan Transformasional-Komitmen Organisasi adalah *signifikan*.
  - Kepemimpinan Transformasional-Perilaku Ekstra Peran adalah *signifikan*.
  - Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja-Komitmen Organisasi adalah *signifikan*.
  - Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja-Perilaku Ekstra Peran adalah *signifikan*.
  - Komitmen Organisasi-Perilaku Ekstra Peran adalah *tidak signifikan*.

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa bila kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah diterapkan dengan baik dalam mempengaruhi para guru, dan meningkatkan motivasi, dan rangsangan intelektual maupun pertimbangan secara individu yang diarahkan pada upaya pencapaian tujuan bersama maka pengaruhnya akan meningkatkan perilaku ekstra peran para guru tetap secara langsung, demikian pula dengan peningkatan kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung.

Sehubungan dengan itu, bagi kepala sekolah penting untuk memahami beberapa karakteristik model kepemimpinan transformasional seperti berorientasi pada pendukung, prinsip dan perubahan (Sembel, 2004), fokus masa depan (Garvin, 2000, dalam Rusdiyanto, 2003:8), mengandalkan ekspresi perasaan (Robbins, 2003:146) menghasilkan sesuatu melebihi harapan (Yukl, 1989, dalam Tschannen-Moran, 2003), sebagai agen perubahan (Case, 2003) melalui katalisator dan pengawas perubahan (Avolio, 1994, dalam Case, 2003).

Selain itu, perlu juga diperhatikan bahwa pemimpin transformasional adalah ‘pemimpin simbolis’, makna tindakan lebih penting dibandingkan tindakan nyata: ‘prinsip lebih penting dari tindakan’ (Sergiovanni, 1984, dalam Case, 2003). Tindakan simbolik adalah kekuatan transformasional (Case, 2003), bawahan tidak berperilaku yang mana pemimpin tidak melakukannya (Case, 2003). Pemimpin sukses, mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia (Arrizal, 2001), sebagai aset paling berharga (Suteja, 2001), menuju posisi yang diinginkan (Nursanti, 2001) sebagai keunggulan kompetitif (Muchsinati, 2001).

Selanjutnya, pemimpin transformasional adalah seorang diagnostik handal (Schon, 1986). Karena itu, seorang kepala sekolah harus beradaptasi secara terus menerus, dan siap sepanjang masa bahwa perubahan adalah proses yang lambat, bagian per bagian secara terpisah (Case, 2003), penting bagi pembelajaran organisasi (DeSimone dan Harris, 1998:467). Bersifat adaptif yang berfokus pada perubahan bukan berarti tindakan pemimpin transformasional adalah inkonsisten. Konsisten, tetapi tidak untuk berbagai upaya yang menghalangi proses penemuan metode-metode terbaru (Staw, 1984, dalam Case, 2003).

Karakteristik-karakteristik demikian penting untuk menghadapi persaingan yang bersifat global (Su-Yung Fu, 2000) dan bersifat strategis sebagai rencana strategis (Renyowijoyo, 2004), sehingga para bawahan dalam hal ini para guru merasakan adanya suatu kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat, dan akhirnya mereka termotivasi (Bass, 1985, dalam Natsir, 2004:2-3), sehingga orang biasa menjadi luar biasa (Boal dan Bryson, 1988). Dengan demikian, proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan suatu kemampuan bagi para guru untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat (Bass dan Avolio, 1990, dalam Natsir, 2004:3), akhirnya memunculkan perilaku ekstra peran (Koys, 2001) sebagai gambaran terpenuhinya kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan terhadap organisasi maupun pada pekerjaan para guru itu sendiri (Utomo, 2002).

Hasil lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak signifikan (Tabel 4,5,6 dan Gambar 1,2 ) mempunyai pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai mediator “pelemah” terhadap perilaku ekstra peran para Guru Sekolah Menengah Umum Negeri di Kota Surabaya. Hal ini ditandai pengujian hipotesis yang menghasilkan “Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku ekstra peran” tidak terbukti.

Pada hakekatnya, pengujian yang tidak terbukti dikarenakan oleh “sejumlah faktor” yang berhubungan dengan komitmen organisasi baik bersifat positif maupun negatif (John dan John, 2003), bahwa komitmen para guru berhubungan secara langsung dengan sejumlah entitas (John dan John (2003), misalnya komitmen yang terlalu berlebihan terhadap atasannya dapat mengakibatkan perilaku “Asal Bapak Senang”, seperti pada desain struktur organisasi birokratis yang berorientasi pada aspek senioritas dan sentralistis (Gibson 1994, dalam Yulianti, 2000), untuk mengendalikan perilaku anggota (Gibson, et al., 1984:323); loyal kepada organisasi dan melegitimasi tindakan mereka berdasarkan pada peraturan-peraturan organisasi (Fachruddin, 2004), ataupun para guru mempersepsikan komitmen organisasi berdasarkan perannya secara berlebihan (Whyte, 1965, yang dikutip Dipboye dan Smith, 1994, dalam Rifqi, 2002:24), disatu sisi perilaku ekstra peran para guru merupakan suatu perilaku dari peran profesinya dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi serta internalisasi etika dan moral” (Prakoso, 2004:2-5) yang terlepas dari keterikatannya dengan organisasinya.

Dalam penelitian John dan John (2003) telah “teridentifikasi sejumlah faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi, baik bersifat positif maupun bersifat negatif”. John dan John (2003) menyimpulkan selain bersifat positif “tidak semua bentuk komitmen akan memberikan keuntungan bagi organisasi”. Menurut Iverson dan Buttigieg (1998) hal ini disebabkan adanya sejumlah faktor pribadi dan sekolah memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi para guru meliputi ketidakserasian tujuan dan nilai perorangan dengan organisasi (Menzies, 1995 dalam John dan John, 2003), kurangnya kepercayaan dan komunikasi (Varona, 1991 dalam John dan John, 2003), tingginya konflik personal (Booker, 1990 dalam John dan John, 2003), dan penyelesaian kurang efektif (Hajzus, 1990 dalam John dan John, 2003).

Temuan yang sama dikemukakan pula oleh Whyte (1965) yang dikutip Dipboye dan Smith (1994, dalam Rifqi, 2002:24), bahwa para ahli mengingatkan beberapa dampak yang mungkin timbul akibat komitmen yang terlalu berlebihan. Berdasarkan konsep *The Organizational Man* para ahli menyimpulkan bahwa individu yang sangat total mengidentifikasikan dirinya dengan kelompok kerja dan organisasinya, dapat mengganti tujuan dan nilai organisasi demi kepentingan pribadinya. Tingginya komitmen yang demikian akan membawa karyawan kehilangan identitas kepribadiannya, karena tidak mampu memisahkan peran antara urusan organisasi dengan urusan pribadinya.

Keadaan yang sama juga dijumpai pada para Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya, sebagai unsur aparatur negara dan abdi negara (Soetjipto dan Kosasi, 1994:41), para guru dituntut sedemikian rupa jasanya untuk disumbangsihkan pada Nusa dan Bangsa sebagai “Pahlawan Tanpa Jasa”. Realitas yang ada, para guru sering memainkan peran ganda dalam menjalankan tugas, misalnya besarnya persentase menggantikan jadwal rekan guru lainnya dalam mata pelajaran sejenis maupun mata pelajaran berbeda. Dalam lingkungan masyarakat sekalipun, para guru berperan sebagai panutan dan teladan (Soetjipto dan Kosasi, 1994:41). Secara khusus menurut Sidi (2001:38-39) “seorang guru dituntut oleh sejumlah persyaratan namun dalam pelaksanaannya penuh dengan keterbatasan”, “sebagai pemegang peranan utama proses belajar-mengajar” (Usman, 2001:4).

Karena itu, Suprihanto et al., (2002:78) menegaskan “peran merupakan sesuatu yang melekat pada diri seseorang karena dia menduduki suatu posisi tertentu. Peran menjadi penentu jika perannya sedikit dan konsisten. “Umumnya manusia bersifat konsisten dan berbuat sesuai dengan sikapnya, sedangkan berbagai tindakannya pun akan bersesuaian satu sama lain” (Azwar, 2003:45). “Namun seringkali peran saling bertolak belakang atau mengalami kontradiksi jika seseorang mempunyai peran sangat banyak” (Suprihanto et al., 2002:78).

Pandangan yang dikemukakan oleh Whyte di atas, secara eksternal dibuktikan Fisher (1986, dalam Lam dan Zhang, 2003) dalam penelitiannya, bahwa “ketika seorang karyawan baru memutuskan untuk bergabung dengan organisasi tertentu, maka sebenarnya mereka telah siap untuk melakukan berbagai perubahan peran dalam dirinya untuk dapat menyesuaikan dengan peran yang diberikan dalam organisasinya tersebut”. Akan tetapi bila pada akhirnya kenyataan yang ada berbeda, menurut Fisher (1986, Lam dan Zhang, 2003:219) kondisi demikian disebabkan “adanya ekspektasi yang tidak tercapai baik pada karakteristik kerja, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi maupun perlakuan adil dikalangan karyawan sehingga mempengaruhi komitmen organisasi karyawan itu sendiri”.

Demikian halnya para guru-guru Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya, sebagian mungkin mempersepsikan komitmen organisasi dalam arti yang berbeda, misalnya terhadap profesi guru itu sendiri, atau perannya, atau pada sekolah tempatnya bekerja, ataupun pada lembaga/organisasi yang mewadainya maupun komitmen pada dunia pendidikan secara luas. Fachruddin (2004:460) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa jika te-

naga edukatif tersebut mempunyai jabatan struktural, berarti dia memiliki peran ganda, yaitu berfungsi sebagai seorang profesional dan manajerial. Sebagai seorang tenaga pendidik akan memegang teguh nilai-nilai profesionalnya yang disebut dengan orientasi profesional. Namun, sebagai seorang manajer dituntut pula agar lebih mengutamakan kepentingan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Sebagaimana realitas yang ada, dalam lingkungan pendidikan Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya, antara lain (i) distribusi penyebaran rumpun/mata pelajaran para guru tetap tidak merata, (ii) keterbatasan fasilitas laboratorium, dan (iii) ruangan kelas dan ruangan penunjang kegiatan belajar, serta (iv) keterbatasan dukungan dari ketersediaan guru tidak tetap dan staff administrasi pada masing-masing sekolah, maupun (v) tingginya persentase para guru mengantikan jadwal mengajar rekan guru lainnya.

Singkatnya, dengan kondisi demikian sangat mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap pekerjaan (*work-related attitudes*) seperti komitmen organisasi (Greenberg dan Baron, 1997:177) dalam hal ini para guru, yang akhirnya akan mengaburkan komitmen itu sendiri dan menghambat perilaku ekstra peran. Meyer dan Allen (1991) berkeyakinan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang dihasilkan dari perilaku diharapkan menghasilkan perilaku yang berkelanjutan berdasarkan pengidentifikasian sepe-rangkat kondisi tertentu. Jadi, dengan kondisi belajar-mengajar yang baik para guru akan menghasilkan karya yang baik pula.

Dalam hubungan dengan kondisi yang dimaksud, Skinner (dalam Gibson et al., 1984:133) berpendapat bahwa perilaku yang kelihatannya menimbulkan konsekuensi positif cenderung diulangi, sedangkan yang menimbulkan konsekuensi negatif cenderung tidak diulangi. Karena itu, dengan mendisain suatu kondisi belajar-mengajar yang baik akan mempengaruhi perilaku yang berkelanjutan sebagai konsekuensi dari sikap individu dalam hal ini para guru.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari uraian serta analisis data dan pembahasan, maka disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional secara signifikan mempunyai pengaruh langsung maupun tidak dan bersifat positif melalui kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku ekstra peran para Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional tidak signifikan mempunyai pengaruh melalui komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran.

### Saran

Subjek penelitian terbatas pada Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya. subjek penelitian dapat diperluas berdasarkan regional, artinya tidak terbatas di Kota Surabaya, ataupun didasarkan pada objek penelitian yang tidak dibatasi satu jenis industri. Sehingga dalam menggeneralisasikan hasil penelitian lebih tepat dan akurat.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam bentuk standar yang sudah dibakukan, sehingga memungkinkan terjadinya kesalahan penafsiran dalam mengaplikasikannya. Bentuk pertanyaan yang digunakan bersifat *self report* sehingga memungkinkan terjadinya *common method bias*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R., dan Reschke, W. 1997. Employee value added: Measuring discretionary effort and its value to the organization. *Center for Organization Effectiveness, Inc.* 608/833-3332. pp. 1-8.
- Alotaibi, A.G. 2001. Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Journal Public Personnel Management.* Vol. 30 No. 3. pp. 363-376.
- Anzwar, Saifuddin. 1998. *Metode Penelitian.* Edisi I. Cetakan I. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Arrizal, 2001. Pemimpin gaya kepemimpinan transaksional mencapai sukses melalui manajemen sumber daya manusia. *Kajian Bisnis.* Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha. No. 22 Januari-April.
- Avianto, Denny. 2004. *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan pada Paviliun Merpati Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soedono Madiun.* Skripsi, Universitas Airlangga Surabaya.
- Azwar, Saifuddin, 2003. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya.* Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Bass, B.M. 1997. The ethics of transformational leadership. *Working Papers Academy of Leadership Press.* University of Maryland. pp.1-14.
- Case, Agnes. 2003. *Transformational Leadership.* Dissertation, Doctoral in University at Buffalo in Urban School Districts. =”Mail:acase@acsu.buffalo.edu.

- Curry, D.B. 2000. The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*. Vol. 9. No. 4. pp. 495-524.
- DeSimone, R.L., dan Harris, D.M. 1998. *Human Resources Development*. Second Edition. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Fachrudin, Rudy. 2004. Pengaruh orientasi profesional, penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi kinerja dan partisipasi penganggaran terhadap timbulnya konflik peran. *Kumpulan Materi Simposium Nasional Akuntansi VII*. Denpasar.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Semarang: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.Jr. 1984. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Iverson, R.D., dan Buttigieg, D.M. 1998. Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed?. *Department of Management Working Paper in Human Resource Management and Industrial Relations*. Vol. 7. pp. 1-26.
- John, M.C., dan John, W.T. 2003. *Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers*. Dissertation, Doctoral in Seventh-Day Adventist Secondary Schools, in Philippines.
- Koys, Daniel, J. 2001. The effect of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*. Inc. Vol. 54. pp. 103-114.
- Lam, T., dan Zhang, H.Q. 2003. Job satisfaction and organizational commitment in the hongkong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. MCB UP Limited (ISSN 0959-6119). pp. 214-220.
- Meyer, J.P., dan Powell, D.M. 2004. Side-Bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Departemen of Psychology, University of Ontario. Vol. 65. pp. 157-177.
- Mulyasari, W., dan Sugiri, S. 2004. Pengaruh keadilan persepsian, komitmen pada tujuan, dan job-relevant information terhadap hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajer. *Kumpulan Materi Simposium Nasional Akuntansi VII*. Denpasar.
- Murphy, G., Athanasou, J., dan King, N. 2002. Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: study of australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*. MCB UP Limited, 0268-3946. Vol. 17 No. 4. pp. 287-297.
- Natsir, Syahir. 2004. *Ringkasan Disertasi: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kejadian Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah*. Disertasi, Universitas Airlangga Surabaya.
- Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan Keempat, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Renyowijoyo, Muindro. 2004. Redefinisi strategi: suatu tinjauan perilaku. *Usahawan*. No. 05 TH XXXIII Mei.
- Rivai, Harif, A. 2001. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Robbins, Stephen, P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima (Terjemahan). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rusdiyanto, Johny. 2003. The new superleadership: tipe kepemimpinan dinamis dalam era "high competition". *Media MAHARDHIKA*. Vol. 1 No. 3. hal. 8-12.
- Safrizal H.A. Helmi. 2004. Analisis Faktor-Faktor Kualitas Kehidupan Kerja Yang Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Petrokimia Gresik: Surabaya, Skripsi-UNAIR.
- Satta, Abraham. 2002. *A Typology of Commitment: The role of Commitment in Software Process Improvement*. Oulu University Library.
- Sembel, Roy. 2004. Belajar Dari Wanita Pemimpin. *Sinar Harapan*. Edisi Selasa, 20 April 2004. hal. 12.
- Sidi, Indra, Djati. 2001. *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit PT. Logos Wacana Ilmu.

- Soetjipto, Kosasi, Rafli. 1994. *Profesi Keguruan*. Proyek Pembinaan dan Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis: Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: Penerbit Fakultas MIPA Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2000. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Penerbit CV. Alfabet.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit CV. Alfabet.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Penerbit CV. Alfabet.
- Suprihanto, J., Harsiwi, Agung, T.H.M., dan Prakoso, Hadi, 2002. *Perilaku Organisasional* Cetakan Pertama. ISBN 979-8146-73-5. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yogyakarta.
- Su-Yung Fu. 2000. *The Relationship among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The Case of Expatriates*. Master's Tesis. URN: etd-0201101-153856. Email-M8645413@srudent.nsysu.edu.tw.
- Tschannen-Moran, M. 2003. Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust. *Journal of Educational Administration*. Chapter 6. pp. 1-36.
- Utomo, K.W. 2002. kecenderungan kepemimpinan transaksional dan transformasional, dan hubungannya dengan organizational citizenship behavior, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Surabaya. Vol. 2. No. 2. hal. 34-52.
- Werther W.B., dan Keith Davis. 1992. *Human Resources and Personnel Management*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Williams, L.J., dan Hazer, J.T, 1986. antecedent and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation method. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71. No. 2. pp. 219-231.
- Yousef, Darwish, A. 2000. Organizational commitment: A mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 15. No. 1. pp. 6-28.
- \_\_\_\_\_.1997. Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment in a multicultural environment. *International Journal Of Manpower*. Vol. 19. No. 3. 1998. pp 184-194.
- Yukl, A.G. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Leadership in Organizational*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 07458.