

BAB II

KERANGKA TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Deskripsi Teoretik

1. Komitmen Organisasi

Komitmen dapat memperlihatkan kepribadian seseorang dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Komitmen menggambarkan keadaan seseorang yang memiliki keberpihakan terhadap hal yang dikerjakannya dengan menunjukkan keterlibatannya secara aktif dalam melakukan berbagai pekerjaan. Dari hasil kerja yang terlihat, dapat diukur seberapa tinggi komitmen yang dimilikinya.

Oganisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.¹ Tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai ketika berada di bawah pimpinan seorang pemimpin yang berkomitmen dan bekerja sama dengan sekelompok orang yang memiliki komitmen pula. Tanpa adanya komitmen yang tinggi, akan sulit bagi organisasi untuk dapat mencapai hasil kerja yang optimal.

¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta: PT Bumi Aksara., 2013), h. 5.

Keterlibatan menjadi tolak ukur untuk dapat mengetahui tingkatan komitmen organisasi yang dimiliki seseorang. Armstrong dan Taylor menyebutkan, “*commitment represents the strength of an individual’s identification with, and involvement in, an organization*”.² Komitmen mewakili kekuatan identifikasi individu, dan keterlibatannya dalam organisasi. Sehingga, dapat dikatakan bahwa keterlibatan diri dalam organisasi menandakan bahwa komitmen dapat menggerakkan aktifitas kerja seseorang.

Seseorang yang memiliki komitmen akan cenderung lebih banyak melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat melibatkan dirinya secara penuh sekaligus memperlihatkan kesetiaannya terhadap hal yang dikerjakan. Gibson, *et.al* yang menjelaskan bahwa, *commitment to an organization involves three attitudes: “(1) a sense of identification with the organization’s goals, (2) a feeling of involvement in organizational duties, and (3) a feeling of loyalty for the organization*”.³ Komitmen organisasi memperlihatkan tiga sikap: (1) rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) rasa terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) rasa setia terhadap organisasi.

² Michael Armstrong, Stephen Taylor, *Armstrong’s Handbook Of Human Resource Management Practice* (London: Kogan Page., 2014), h. 185.

³ James L. Gibson, *et al. Organizations: Behavior, Structure, Processes*, (New York: Mcgraw Hill, 2009) h. 182.

Seseorang yang berkomitmen dapat menentukan sendiri apakah dirinya tetap menjadi bagian organisasi atau akan meninggalkan organisasi. Robbins dan Judge mengatakan, “*organizational commitment is a state in which an employees identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.*”⁴ Keadaan dimana seseorang melakukan identifikasi dengan organisasi tertentu dan memiliki tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Dengan identifikasi, seseorang akan dengan mudah memahami seberapa penting posisinya dalam organisasi.

Senada dengan Wagner dan Hollenbeck yang menjelaskan, “*organizational commitment is the degree to which people identify with the organization that employs them*”.⁵ Komitmen organisasi adalah sejauh mana orang mengidentifikasi organisasi yang mempekerjakan mereka. Disadari atau tidak, identifikasi memiliki keterkaitan dengan tingkat keaktifan anggota organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan organisasi. Semakin tinggi tingkatan komitmen yang dimiliki, semakin terlihat aktif dirinya di mata organisasi.

⁴ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior Tenth Edition* (Upper Saddle River: Pearson., 2010), h. 75.

⁵ John A. Wagner, John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage* (New York: Routledge., 2010), h. 111.

Komitmen membuat seseorang memiliki hasrat dan keinginan kuat untuk menjadikan dirinya sebagai bagian penting dari organisasi. Pendapat ini sesuai dengan Baron dan Armstrong yang menjelaskan, “*organizational commitment is about identification with the goals and values of the organization, a desire to belong to the organization and a willingness to display effort on its behalf*”.⁶ Komitmen organisasi adalah tentang identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk memiliki organisasi dan bersedia menunjukkan upaya atas namanya. Maka, dapat dikatakan, komitmen tinggi adalah buah dari kesuksesan identifikasi seseorang terhadap organisasi.

Torrington, Hall, dan Taylor menjelaskan, *commitment has been described as:*

- a. *Attitudinal commitment – that is, loyalty and support for the organisation, strength of identification with the organization, a belief in its values and goals and a readiness to put in effort for the organisation.*
- b. *Behavioural commitment – actually remaining with the company and continuing to pursue its objectives.*⁷

Komitmen terbagi atas dua bentuk yaitu komitmen sikap dan komitmen perilaku. Komitmen sikap sebagai bentuk loyalitas dan dukungan terhadap organisasi, kekuatan identifikasi dengan

⁶ Angela Baron, Michael Armstrong, *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People* (London: Kogan Page., 2007), h. 131.

⁷ Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, *Human Resource Management 6th Edition* (London: Prentice Hall., 2005), h. 229.

organisasi, keyakinan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesiapan untuk melakukan berbagai upaya dalam organisasi. Sedangkan komitmen perilaku ditunjukkan dengan posisi seseorang yang bertahan dan tetap tinggal dengan organisasi dan terus mengejar tujuannya.

Secara langsung maupun tidak langsung, komitmen akan mendorong semangat dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan. Semangat kerja akan dituangkan dalam sikap yang terlihat dari kesehariannya di tempat kerja. Sikap tersebut berkaitan dengan pengetahuan, perasaan, dan kecenderungan seseorang bertindak atas hal-hal yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan perilaku sebagai bentuk perbuatan sebagai respon aktif yang ditunjukkan seseorang dalam organisasi ketika dirinya merasa memperoleh penghargaan dan pengakuan yang sesuai dari organisasi.

Komitmen menunjukkan kemampuan seseorang menerima dan menjalankan nilai-nilai dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagaimana Appelbaum, *et.al* yang menjelaskan, *“organizational commitment is a multidimensional construct that reflects a worker’s: identification with the organization (loyalty), attachment to the organization (intention to stay), and willingness to*

expend effort on the organization's behalf".⁸ Komitmen organisasi adalah sebuah konsep multidimensi yang mencerminkan pekerja: melakukan identifikasi dengan organisasi (loyalitas), keterikatan dengan organisasi (niat untuk tetap tinggal), dan kesediaan untuk berusaha demi organisasi.

Beberapa uraian definisi para ahli di atas memiliki kesamaan pendapat yang mengungkapkan bahwa seseorang dalam organisasi akan memanfaatkan berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi untuk membuat dirinya selalu terlibat. Identifikasi dapat membantu proses keterlibatan seseorang dalam organisasi. Secara tersirat, identifikasi berfungsi untuk meramalkan, mengenali sekaligus mengantisipasi permasalahan yang kira-kira dapat terjadi dalam organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah tentang bagaimana individu yang terlebih dahulu melakukan identifikasi terhadap organisasi tempatnya bekerja yang dapat membantu seseorang untuk terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi.

Komitmen berkaitan dengan cara seseorang menyikapi berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi. Stredwick mengungkapkan bahwa:

⁸ Eileen Appelbaum, *et. al*, *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off* (New York: Cornell University., 2000), h. 183.

The level of commitment shown by employees is seen as key to high performance. Without such a commitment, employees will not be prepared to develop their skills and competencies, take on board the enhanced responsibilities for quality, work organisation and problem solving, and 'go the extra mile' to come up with improvements and innovations or improve the customer's experience. That is why a number of researchers use the level of commitment as a key reflection of organisational success from a people management viewpoint.⁹

Tingkat komitmen yang ditunjukkan seseorang dipandang sebagai kunci dari kinerja tinggi. Tanpa komitmen, seseorang tidak akan siap untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka, menerima tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas, kinerja organisasi dan pemecahan masalah, serta 'bekerja ekstra' untuk melakukan perbaikan dan inovasi atau meningkatkan pengalaman. Itulah mengapa sejumlah peneliti menggunakan tingkat komitmen sebagai refleksi kunci keberhasilan organisasi dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia.

Komitmen organisasi merupakan kompetensi individu dalam mengikatkan dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, tujuan

⁹ John Stredwick, *An Introduction to Human Resource Management 2nd Edition* (London: Elsevier., 2005), h. 24.

organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi.¹⁰

Pada hakikatnya, individu yang berkomitmen merupakan individu yang senantiasa melibatkan dirinya dalam bentuk partisipasi yang dapat membantu meningkatkan rasa memiliki dan membuat dirinya menjadi terikat kepada suatu hal.

Seseorang yang berkomitmen merasa berat hati mengesampingkan dan meninggalkan kepentingan organisasi. Barrick dan Mount dalam Locke menyebutkan, "*organizational commitment refers to a person's involvement with organization, feelings of obligation toward the organization and perceived costs associated with leaving organization*".¹¹ Komitmen organisasi sebagai keterlibatan seseorang dengan organisasi yang merasa memiliki kewajiban kepada organisasi dan memikirkan harga yang harus dibayar apabila meninggalkan organisasi. Istilah harga yang harus dibayar dapat diartikan sebagai seseorang yang akan selalu melakukan hal-hal yang dapat menjadikannya tetap berada dalam organisasi. Hal ini akan membuat dirinya berpikir panjang apabila ingin meninggalkan organisasi.

¹⁰ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia: Teori, Dimesi Pengukuran, dan Impelementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar., 2009), h. 102.

¹¹ Edwin A. Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior 2nd Edition* (Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2009), h. 28.

Kesungguhan seseorang bekerja dalam organisasi dapat terlihat dalam kesehariannya melaksanakan tugasnya dengan baik. Ini menjadikan kinerja seseorang yang berkomitmen cenderung terlihat menonjol dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki komitmen. Purcell *et. al* yang dikutip Stredwick menjelaskan bahwa:

*A committed employee will use discretionary behaviour in that the employee can give co-operation, effort and initiative because they want to, arising out of the fact that they like their job and feel motivated by the systems in place, especially the HR ones.*¹²

Seseorang yang memiliki komitmen akan berperilaku bijaksana, dapat melakukan kerja sama, melakukan upaya dan inisiatif karena keinginan yang timbul dari kenyataan bahwa mereka menyukai pekerjaannya dan merasa termotivasi dengan sistem di tempat kerjanya, terutama berkaitan dengan sumber daya manusia.

Colquitt, LePine dan Wesson menyebutkan, *the three types of organizational commitment*:

- a. *Affective commitment (emotion-based), defined as a desire to remain a member of an organization due to an emotional attachment to, and involvement with that organization.*
- b. *Continuance commitment (cost-based), defined as a desire to remain a member of an organization because of an awareness of the costs associated with leaving it.*

¹² John Stredwick, *op.cit.*, h. 24.

- c. *Normative commitment (obligation-based), defined as a desire to remain a member of an organization due to a feeling of obligation.*¹³

Komitmen organisasi diklasifikasikan menjadi tiga jenis, di antaranya adalah:

- a. Komitmen afektif dimiliki seseorang yang berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi akibat keterlibatan emosional dengan organisasi karena terdapat keunggulan dari posisi yang dimilikinya, seperti teman, atmosfir kerja, dan pekerjaan yang menyenangkan.
- b. Komitmen kontinuan dimiliki seseorang yang berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran adanya kebutuhan biaya, sehingga menempatkan dirinya dalam organisasi karena membutuhkan pekerjaan.
- c. Komitmen normatif dimiliki seseorang yang berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena memiliki kewajiban untuk bertahan. Organisasi selalu memberikan kesempatan dan kepercayaan terhadap orang dengan komitmen jenis ini, karena kemampuan dan kapabilitas yang dimilikinya.

¹³ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill., 2011), h. 71.

Fink yang dikutip dalam Kaswan mengelompokkan ciri-ciri komitmen menjadi sepuluh, yaitu:

- a. Selalu berupaya untuk menyukseskan organisasi,
- b. Selalu mencari informasi tentang organisasi,
- c. Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi,
- d. Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan,
- e. Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi,
- f. Berpikir positif terhadap kritik dari teman kerja,
- g. Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya,
- h. Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik,
- i. Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang,
- j. Berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.¹⁴

Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, melainkan dengan melalui beberapa tahapan yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor tersebut dipaparkan menurut pendapat beberapa ahli.

Hellriegel dan Slocum menjelaskan:

*Organizational commitment continues to be influenced by job experiences, with many of the same factors that lead to job satisfaction also contributing to organizational commitment or lack of commitment: pay, relationships with supervisors and coworkers, working conditions, opportunities for advancement, and so on.*¹⁵

¹⁴ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu., 2012), h. 293.

¹⁵ Don Hellriegel, John W. Slocum, *Organizational Behavior 13th Edition* (Mason: Cengage Learning., 2011), h. 92.

Komitmen organisasi terus dipengaruhi oleh pengalaman kerja, dengan banyak faktor yang menyebabkan kepuasan kerja juga berkontribusi terhadap komitmen organisasi atau kurangnya komitmen, yaitu: upah, hubungan dengan supervisor dan rekan kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, dan sebagainya.

Selanjutnya, Kochan dan Dyer yang dikutip Armstrong menyebutkan, *factors affecting level of organizational commitment*:

- a. *Strategic level: supportive business strategies, top management value commitment and effective voice for HR in strategy making and governance.*
- b. *Functional (human resource policy) level: staffing based on employment stabilization, investment in training and development and contingent compensation that reinforces cooperation, participation and contribution*
- c. *Workplace level: selection based on high standards, broad task design and teamwork, employee involvement, and a climate of cooperation and trust.*

The research carried out by Purcell, et.al established that the key policy and practice factors influencing levels of commitment were:

- a. *received training last year;*
- b. *are satisfied with career opportunities;*
- c. *are satisfied with the performance appraisal system;*
- d. *think managers are good in people management (leadership);*
- e. *find their work challenging;*
- f. *think their firm helps them achieve a work-life balance;*
- g. *are satisfied with communication or company performance.*¹⁶

¹⁶ Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition* (London: Kogan Page., 2006), hh. 277-278.

Faktor-faktor yang memengaruhi tingkat komitmen organisasi:

(a) Tingkat strategis: strategi yang mendukung, nilai komitmen manajemen puncak dan strategi dan tata kelola yang efektif; (b) Tingkat fungsional (kebijakan SDM): stabilitas kerja, investasi pelatihan, pengembangan dan kompensasi berkesinambungan yang memperkuat kerjasama, partisipasi dan kontribusi; (c) Tingkat penempatan: seleksi dengan standar yang tinggi, desain tugas dan kerja sama tim, keterlibatan, dan iklim kerja sama dan kepercayaan.

Selain itu juga, faktor-faktor yang memengaruhi tingkat komitmen di antaranya: (a) mendapatkan pelatihan di tahun sebelumnya; (b) merasa puas dengan peluang karir; (c) merasa puas dengan sistem penilaian kerja; (d) pemikiran pemimpin yang baik; (e) menemukan tantangan dalam pekerjaan; (f) memikirkan bantuan yang dapat membantu mencapai keseimbangan kerja; (g) merasa puas dengan komunikasi atau kinerja perusahaan.

Guest yang dikutip Torrington, Hall dan Taylor menunjukkan, *“commitment is affected by: personal characteristics; experiences in job role; work experiences; structural factors; and personnel policies”*.¹⁷ Komitmen dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, peran pekerjaan, pengalaman kerja, faktor struktural, dan kebijakan personal.

¹⁷ Derek Torrington, *op.cit.*, h. 230.

David dalam Sopiah mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen antara lain:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.
- d. Pengalaman kerja. Seseorang yang baru bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Stum dalam Sopiah mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional:

- a. budaya keterbukaan
- b. kepuasan kerja
- c. kesempatan personal untuk berkembang
- d. arah organisasi dan
- e. penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Steers dan Porter dalam Sopiah mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*.
- b. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- c. *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain.¹⁸

¹⁸ Sopiah. *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: ANDI. 2008), hh. 163-164.

Day menjelaskan faktor-faktor yang dapat memengaruhi komitmen guru, “*such as student behaviour, collegial and administrative support, parental demands, national education policies, and their own professional histories and career phase*”.¹⁹ Komitmen guru dapat ditingkatkan atau dikurangi oleh faktor-faktor seperti perilaku siswa, dukungan rekan kerja dan administrasi, tuntutan orangtua, kebijakan pendidikan nasional, serta sejarah profesi mereka sendiri dan fase karir.

Komitmen organisasi sebagai suatu tekad berasal dari dalam diri seseorang yang tercermin dalam sikap kerja sehari-hari untuk tetap dan senantiasa membuktikan kesetiaannya dalam bentuk keterlibatannya melakukan sesuatu. Tekad yang dimiliki ini menjadikan organisasi sebagai tempatnya mengabdikan dengan sepenuh hati. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi terdiri atas pengalaman kerja, kondisi lingkungan kerja, dan karakteristik pekerjaan.

Sikap kerja seseorang yang memiliki komitmen akan muncul pada kecenderungannya menentukan prioritas kebutuhan. Jika seseorang bekerja dengan tidak mementingkan keperluannya sendiri, maka dapat dikatakan komitmennya terhadap organisasi adalah

¹⁹ Christopher Day, *A Passion for Teaching* (New York: Routledge-Falmer., 2004), h. 51.

tinggi. Orang yang berkomitmen akan merasa bahwa dirinya harus berusaha atas nama organisasi. Profesionalitas kerja menjadi tanda bahwa orang tersebut melakukan suatu hal atas dasar keseriusan bekerja, sehingga muncul rasa rela berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disintesis bahwa komitmen organisasi adalah perilaku seseorang yang melakukan partisipasi dan memiliki keterikatan diri terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan untuk dapat membantu mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: 1) keterlibatan dalam berbagai kegiatan organisasi, 2) tanggung jawab, 3) keinginan mempertahankan keanggotaan organisasi, 4) melakukan identifikasi terhadap organisasi, dan 5) setia berada dalam organisasi.

2. Kepercayaan

Kepercayaan berasal dari kata percaya yang menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti mengakui atau yakin bahwa sesuatu memang benar atau nyata. Sedangkan kepercayaan mengandung arti sebagai anggapan atau keyakinan bahwa sesuatu yang dipercayai itu benar atau nyata.²⁰ Kepercayaan akan timbul saat perbuatan yang

²⁰ <http://kbbi.web.id/percaya>, diakses pada tanggal 09 Juli 2015, pukul 16.26 WIB.

bersifat sukarela ditunjukkan oleh orang lain dan berhasil memunculkan anggapan bahwa yang dilakukan merupakan sesuatu yang baik dan benar. Karena baginya, organisasi adalah tempat dimana seseorang bisa menaruh harapan agar organisasi dapat membantu memenuhi kebutuhan hidupnya.

Kepercayaan yang tercipta dalam organisasi akan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebagaimana pernyataan Thompson yang dikutip Armstrong menyebutkan, "*trust as a 'unique human resource capability that helps the organization fulfil its competitive advantage' – a core competency that leads to high business performance*".²¹ Kepercayaan sebagai kemampuan unik sumber daya manusia yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitif sebagai kompetensi inti yang mengarah kepada kinerja bisnis yang tinggi. Sesuai dengan pendapat ini, sekumpulan orang yang memiliki kepercayaan akan memudahkan organisasi mencapai keunggulan dalam bersaing.

Kepercayaan memunculkan asumsi bahwa orang lain akan membalas tindakan baik yang dilakukan seseorang. Tindakan ini merupakan proses yang cukup panjang dan untuk mewujudkannya membutuhkan waktu yang relatif lama. Hal ini membuat kepercayaan

²¹ Michael Armstrong, *op.cit.*, h. 220.

dianggap seperti barang berharga yang sulit didapat. Maka dari itu, membangun kepercayaan merupakan bagian yang harus diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.

George dan Jones mendefinisikan kepercayaan sebagai, "*the willingness of one person or group to have faith or confidence in the goodwill of another person, even though this puts them at risk*".²² Kesiediaan seseorang atau kelompok untuk memiliki keyakinan pada kemauan baik orang lain, meskipun ini menempatkan mereka pada sebuah resiko. Pendapat serupa dikemukakan McShane dan Glinow yang mengartikan kepercayaan sebagai, "*positive expectations one person has toward another person in situations involving risk*".²³ Harapan positif seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang beresiko.

Kepercayaan membuat seseorang menjadi percaya diri, terbuka, jujur, bersedia mengambil resiko, dan merasa nyaman menjalin hubungan dengan orang lain. Resiko dalam pekerjaan akan semakin memburuk apabila kepercayaan tidak terbangun dalam hubungan dengan rekan kerja dan pemimpin. Adanya keyakinan bahwa orang lain akan menghargai hasil karya seseorang, membuat

²² Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior 6th Edition* (Upper Saddle River: Prentice Hall., 2012), h. 363.

²³ McShane, Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World* (New York: McGraw-Hill., 2010), h. 113.

terciptanya iklim kerja menjadi lebih menyenangkan dan membentuk lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Ketidakpastian lingkungan kerja membuat kondisi pekerjaan memiliki resiko yang cukup tinggi. Resiko inilah yang menjadi bagian dari konsekuensi yang harus diterima oleh seseorang dalam organisasi. Karena kepercayaan berkaitan dengan kemungkinan resiko yang akan dihadapi oleh seorang pekerja, maka organisasi memerlukan peran seorang pemimpin untuk membangun harapan positif yang dapat membantu meminimalisir kemungkinan terjadinya resiko.

Pemimpin menjadi orang yang berperan aktif mengeluarkan segenap kemampuannya untuk membuat anggotanya menjadi percaya kepadanya. Sesuai dengan pendapat Robbins dan Coulter yang mendefinisikan kepercayaan sebagai, "*the belief in the integrity, character, and ability of leader*".²⁴ Keyakinan terhadap integritas, karakter, dan kemampuan pemimpin. Pemimpin yang memercayai kinerja anggotanya, tidak akan segan-segan mendelegasikan wewenang kepadanya. Dengan kata lain, pemimpin yang terpercaya akan memunculkan rasa yakin anggota organisasi. Sehingga, tercipta kenyamanan pada lingkungan kerja yang efektif.

²⁴ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Management 10th Edition* (Upper Saddle River: Prentice Hall., 2009), h. 400.

Mayer, Davis, dan Schoorman yang dikutip Colquitt, LePine dan Wesson mendefinisikan kepercayaan sebagai, “*the willingness to be vulnerable to a trustee based on positive expectations about the trustee’s action and intentions*”.²⁵ Kesiediaan untuk menggantungkan diri kepada orang lain dengan didasarkan pada harapan positif mengenai tindakan dan maksud orang lain. Dengan kata lain, ketika seseorang merasa yakin bahwa kemampuan dan kapasitas dirinya dihargai, maka inisiatif dan kreatifitasnya akan tumbuh.

Kepercayaan berkaitan dengan harapan bahwa tidak ada pengkhianatan atas apa yang telah dilakukan seseorang dengan organisasi. Houston yang dikutip Kreitner mendefinisikan kepercayaan sebagai, “*a belief in the integrity, character or ability of other, is essential if people are to achieve anything together in the long run*”.²⁶ Keyakinan terhadap integritas, karakter, dan kemampuan anggota yang lainnya menjadi hal yang perlu diperhatikan jika orang-orang ingin mencapai sukses bersama dalam jangka waktu tertentu. Keselarasan tujuan antara orang yang dipercaya dengan orang yang ingin dipercaya menjadi inti sebuah hubungan yang akan menciptakan kepercayaan.

²⁵ Jason A. Colquitt, *op.cit.*, h. 219.

²⁶ Robert Kreitner, *Management Eleventh Edition* (New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company., 2009), h.386.

Kepercayaan adalah keyakinan bahwa orang-orang bergantung pada siapa yang akan memenuhi harapan mereka. Pengertian kepercayaan menurut Greenberg dan Baron yaitu, “*a person’s degree of confidence in the words and actions of another*”.²⁷ Suatu tingkat keyakinan orang dalam kata dan tindakan, terhadap orang lain. Dengan kata lain, persepsi seseorang terhadap seseorang yang lain memberikan pengaruh terhadap tingkatan kepercayaan seseorang dalam organisasi.

Senada dengan Uslu dan Oklay yang mengartikan kepercayaan organisasi sebagai, “*the employee’s belief in the competencies of employees and managers; decisions are made in the organization based on principles of justice, tolerance, ethics, and faith in the processes of implementations*”.²⁸ Keyakinan seseorang terhadap kompetensi rekan dan manajer; pembuatan keputusan dalam organisasi berdasarkan prinsip keadilan, toleransi, etika, dan keyakinan dalam proses implementasi. Produktivitas suatu organisasi akan meningkat apabila terdapat sikap saling memercayai di antara

²⁷ Jerald Greenberg, Robert A Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice-Hall., 2003), h. 429.

²⁸ Fatma Uslu, Erdem Oklay, *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, ed. Engin Karadag (Switzerland: Springer Springer International Publishing., 2015), h. 81

sumber daya manusia dalam organisasi, baik antara pimpinan dengan bawahan maupun di antara sesama rekan sekerja.

Kepercayaan merupakan ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain melalui kata-kata, tindakan, dan kebijakan tidak akan bertindak secara oportunistik. Frasa oportunistik dalam definisi ini diasumsikan bahwa kepercayaan merupakan sebuah proses dependen yang didasarkan pada contoh-contoh pengalaman yang relevan namun terbatas.²⁹ Kepercayaan yang berasal dalam pribadi guru baik percaya terhadap lingkungan organisasi, rekan kerja, maupun kepada pemimpin dalam organisasi akan timbul sejalan dengan proses perjalanan karir seseorang.

Banyak ahli yang mengatakan bahwa kepercayaan berkaitan dengan keyakinan, kesediaan, dan penerimaan harapan positif yang akan diterima oleh orang yang menaruh kepercayaan di atas segalanya. Harapan positif ini dimaknai sebagai timbal baik yang semestinya didapat oleh seseorang yang berada dalam sebuah lingkungan kerja. Dengan kata lain, kepercayaan sebagai anggapan bahwa seseorang dapat memperoleh harapan positif dalam bentuk timbal balik dari rekan kerja, pimpinan, dan suasana tempat

²⁹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi Buku Edisi 12* (Jakarta: Salemba Empat., 2008), h.97.

bekerjanya, hal ini dapat juga terjadi meskipun dirinya ditempatkan dalam lingkungan kerja yang penuh dengan resiko.

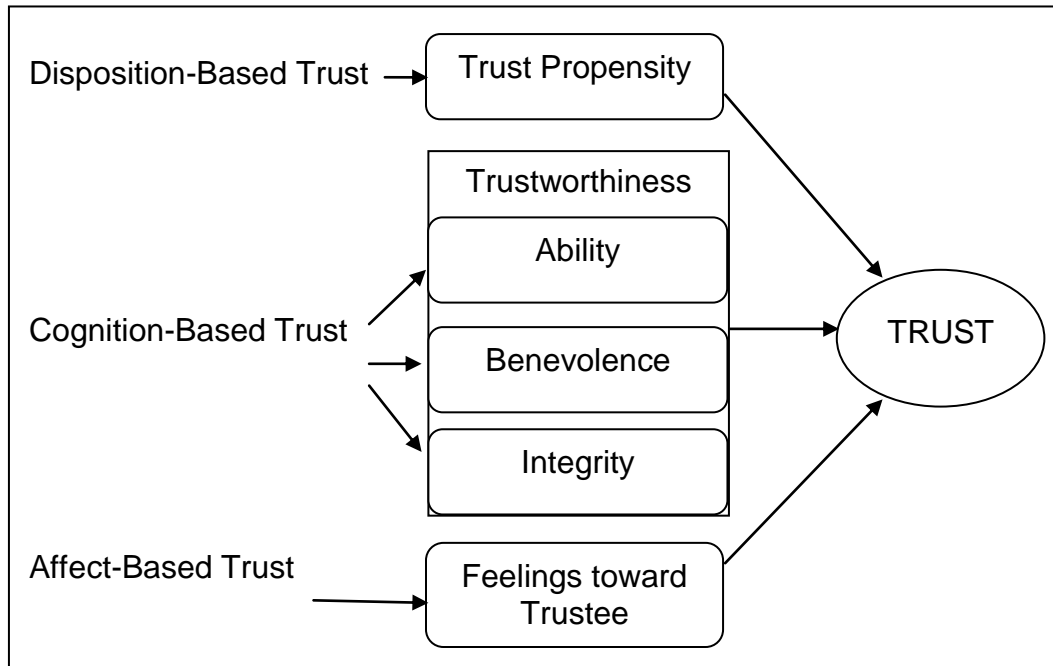
Kepercayaan merupakan hal yang sensitif. Membangun kepercayaan bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Kepercayaan muncul secara perlahan namun pasti. Adanya kepercayaan membuat organisasi dapat berjalan secara efektif. Ketidakpercayaan yang terdapat dalam organisasi akan mengikis efektifitas kerja dalam jangka waktu tertentu. Bartolomé yang dikutip dalam Kreitner mengatakan, "*managers need to concentrate on six areas: communication, support, respect, delegating, fairness, evaluate, predictability, and competence*".³⁰

Kepercayaan berkaitan dengan pandangan atas kebebasan yang didapat untuk berkomunikasi, bersikap, dan bekerja secara terbuka. Reina dan Reina menyebutkan terdapat tiga jenis kepercayaan, di antaranya:

- a. *Competence trust relates to individuals' abilities to complete work tasks.*
- b. *Contractual trust, also called trust of character, refers to individuals' attributes such as honesty, consistency, and fairness.*
- c. *Communication trust refers to the dissemination and accuracy of information.*³¹

³⁰ Robert Kreitner, *op.cit.*, hh. 387-388.

³¹ D.S. Reina and M. Reina, *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization* (California: Berrett-Koehler Publishers., 2008) h. xv.



Gambar 2.1 Factors That Influence Trust Levels³²

Mayer, Davis, dan Schoorman dalam Cohen menjelaskan, *three characteristics of a trustee appear often in the literature: ability, benevolence, and integrity.*

- a. *Ability is that group of skills, competencies and characteristics that allow a party to have influence within some domain.*
- b. *Benevolence is the extent to which a trustee is believed to want to do good the trustor, aside from an egocentric profit motive.*
- c. *Integrity involved the trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable.³³*

³² Jason A. Colquitt, *op.cit.*, h. 221.

³³ Aaron Cohen, *Fairness in the Workplace* (New York: Palgrave MacMillan., 2015), h. 58.

Tiga faktor kepercayaan terbagi menjadi tiga, yaitu: *Pertama*, kemampuan sebagai sekumpulan keahlian, kompetensi, dan karakteristik yang menjadikan seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk percaya kepadanya dalam suatu kondisi tertentu. *Kedua*, sikap bijak sebagai tingkatan seberapa jauh seseorang mempersepsikan kebaikan dari orang yang akan dipercaya, diluar motif mengambil keuntungan untuk dirinya sendiri. Dan *ketiga*, integritas yang secara sederhana merupakan kesesuaian antara ucapan dan perbuatan seseorang yang melibatkan prinsip dan pandangan yang konsisten dan dapat diterima.

Kepercayaan memerlukan kondisi lingkungan kerja yang dapat mendukung guru menaruh harapan atas pekerjaannya. Secara spesifik, hal tersebut merujuk pada keyakinan seseorang yang mampu beradaptasi untuk dapat menyelesaikan tanggung jawabnya dengan benar. Untuk membangun kepercayaan, banyak hal yang harus didasarkan pada prinsip bahwa guru merupakan aset berharga yang harus dijaga dan diperlakukan secara adil. Ketidakkonsistensian antara apa yang dikatakan dengan apa yang dijalankan dapat merusak kepercayaan yang telah terbangun dalam organisasi.

Robbins mengidentifikasi terdapat lima dimensi kepercayaan, yaitu integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan.

- a. *Integrity refers to honesty and truthfulness. Of all five dimensions, this one seems to be most critical when someone assesses another's trustworthiness.*
- b. *Competence encompasses an individual's technical; and interpersonal knowledge and skills. You're unlikely to listen to or depend on someone whose abilities you don't respect. You need to believe that the person has the skills and abilities to carry out that he or she says they will do.*
- c. *Consistency relates to an individual's reliability, predictability, and good judgment in handling situations. Inconsistencies between words and action decrease trust.*
- d. *Loyalty is the willingness to protect and save face for another person. Trust requires that you can depend on someone not to act opportunistically.*
- e. *Openness. Can you rely on the person to give you the full truth?*³⁴

Sedangkan Muhl menyebutkan dimensi kepercayaan, "*there are several operational measures and these are now listed: integrity, benevolence, being concerned, competence, openness, reliability, and intention*".³⁵ Ada beberapa langkah-langkah operasional dalam mengukur kepercayaan yang terdiri atas: integritas, sikap bijak, merasa prihatin, kompetensi, keterbukaan, keandalan, dan niat.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi atau ukuran kepercayaan terdiri atas integritas, keterbukaan komunikasi, sikap bijak, kompetensi, dan konsistensi. Kepercayaan menjadi salah satu faktor pembentuk karakter pribadi seseorang dalam organisasi.

³⁴ Stephen P. Robbins. *Essentials of Organizational Behavior 7th Edition* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2003), h. 145.

³⁵ Johannes Karl Muhl. *Organizational Trust: Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants* (Switzerland: Springer International Publishing., 2014), hh. 16-18.

Membangun kepercayaan, tidak hanya berupa kata-kata saja, tetapi juga harus didukung dengan tindakan yang membuat seseorang merasa dihargai atas kerja yang telah dilakukan. Dengan begitu, seseorang yang memiliki kepercayaan terhadap organisasi dapat memberikan keuntungan pada berjalannya kegiatan organisasi dengan efektif.

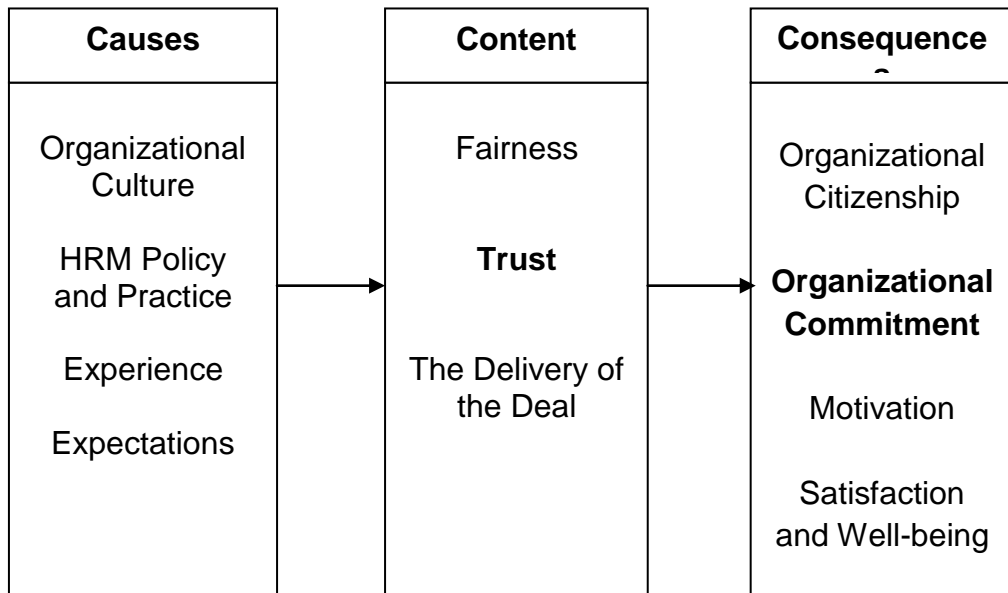
Resiko pekerjaan sebagai bentuk ketidakpastian lingkungan kerja memunculkan anggapan bahwa seseorang harus melakukan tindakan sebagai bentuk pemecahan masalah yang membutuhkan interaksi dengan banyak pihak. Rekan kerja dan pimpinan merupakan orang terdekat yang memungkinkan untuk memberikan tanggapan positif atas tindakan yang akan dan telah dilakukannya untuk organisasi. Kepercayaan membangun interaksi dan hubungan positif antara individu yang satu dengan yang lainnya untuk selalu dapat bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Jadi, dapat disintesisakan bahwa kepercayaan adalah kesediaan seseorang untuk tetap dan senantiasa menggantungkan dirinya kepada organisasi berdasarkan pada harapan positif yang diterima, dengan indikator: (1) integritas diri, (2) konsistensi terhadap tugas, (3) keterbukaan terhadap warga sekolah, (4) kemampuan pimpinan serta (5) keyakinan dengan rekan kerja.

3. Hubungan antara Kepercayaan dengan Komitmen Organisasi

Kepercayaan menjadi salah satu faktor penting membangun komitmen organisasi. Kepercayaan membentuk pribadi yang senantiasa membuktikan bahwa siapapun dapat memperoleh apa yang diinginkan asalkan dirinya mampu melakukan pekerjaan dengan komitmen. Kepercayaan memberikan dorongan dan semangat bagi seseorang dalam bekerja, sehingga loyalitas terhadap organisasi pun akan meningkat.

Adanya hubungan antara kepercayaan dengan komitmen organisasi dapat dilihat dari *Psychology Contract Model*. Model tersebut menjelaskan ada banyak faktor penyebab terjadinya kontrak psikologis yang dialami seseorang dalam organisasi. Faktor tersebut terdiri atas budaya organisasi, kebijakan SDM, pengalaman, ekspektasi, dan alternatif organisasi. Faktor penyebab ini cenderung menghasilkan keadilan, kepercayaan dan penyampaian kesepakatan yang terjadi dalam organisasi. Kemudian, dampak yang terjadi akibat faktor tersebut mengharuskan seseorang menerima konsekuensi seperti ancaman posisi keanggotaan dalam organisasi, komitmen organisasi, motivasi, dan kepuasan serta perlakuan yang diterima.



Gambar 2.2 A Model of the Psychological Contract³⁶

Selain itu juga, senada dengan Armstrong, Taplin mengungkapkan, *"research indicates that the elements of trust, psychological contract and organisational commitment, along with leadership's ability in the management of employees, will influence the level of the employee's commitment"*.³⁷ Penelitian menunjukkan bahwa unsur-unsur kepercayaan, kontrak psikologis dan komitmen organisasi, bersama dengan kemampuan kepemimpinan dalam manajemen, akan memengaruhi tingkat komitmen.

³⁶ Michael Armstrong, *op.cit.*, h. 230.

³⁷ Ruth Taplin, *Outsourcing and Human Resource Management: An International Survey* (New York: Routledge., 2008), h. 220.

Selanjutnya, Armstrong menjelaskan, *“the organization retains them by providing better opportunities and rewards than others, and by developing a positive psychological contract which increases commitment and creates mutual trust”*.³⁸ Organisasi mempertahankan orang-orang terpilih dengan memberikan kesempatan dan memanfaatkannya dengan mengembangkan ikatan psikologis positif yang dapat meningkatkan komitmen dan menciptakan rasa percaya. Armstrong juga mengatakan bahwa, *“building trust is the only basis upon which commitment can be generated”*.³⁹ Membangun kepercayaan satu-satunya dasar untuk menghasilkan komitmen.

Locke dan Latham menjelaskan hubungan antara kepercayaan dengan komitmen sebagai berikut:

*Goal commitment would be higher under conditions of formal authority and when there are high levels of organizational trust; and formal authority and high levels of trust will be greater when the organization’s leaders have long tenured careers within the organization and have proven track records of success.*⁴⁰

Pencapaian komitmen akan lebih tinggi ketika berada di bawah wewenang formal dan tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi, kemudian otoritas formal dan tingkat kepercayaan yang tinggi akan

³⁸ Michael Armstrong, *op.cit.*, h. 371.

³⁹ *Ibid.*, h. 220.

⁴⁰ Edwin A. Locke, Gary P. Latham, *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (New York: Routledge., 2013) h. 315.

lebih besar ketika pemimpin organisasi telah lama berkarir dalam organisasi dan perjalanan karirnya telah terbukti sukses.

Pendapat dari Douglas, *et.al* yang dikutip Nelson dan Cooper menyebutkan hubungan antara kepercayaan dengan komitmen dipengaruhi dari peran seorang pemimpin:

Authentic leaders were described as individuals who hold true to their fundamental moral character and values. However, because leadership is a social phenomenon, they argued that leader political skill is an essential component in the study of authentic leadership because politically skilled leaders inspire trust, confidence, and authenticity as mechanisms to incur follower motivation, commitment, and productive work behavior.⁴¹

Pemimpin otentik digambarkan sebagai individu yang memberlakukan karakter moral yang fundamental dan nilai lainnya. Karena kepemimpinan merupakan fenomena sosial, keterampilan politik pemimpin merupakan komponen penting dalam studi kepemimpinan otentik karena pemimpin politik terampil menginspirasi kepercayaan, kepercayaan diri, dan otentisitas yang mendatangkan motivasi anggota, komitmen, dan perilaku kerja produktif.

Kemudian, Robbins dan Coulter menjelaskan karakteristik tim yang efektif, sebagai berikut:

Teams are not always effective. They don't always achieve high levels of performance. However, research on teams

⁴¹ Debra Nelson, Cary L. Cooper. *Positive Organizational Behavior*, (New Delhi: Sage Publication, Ltd., 2007), h. 212.

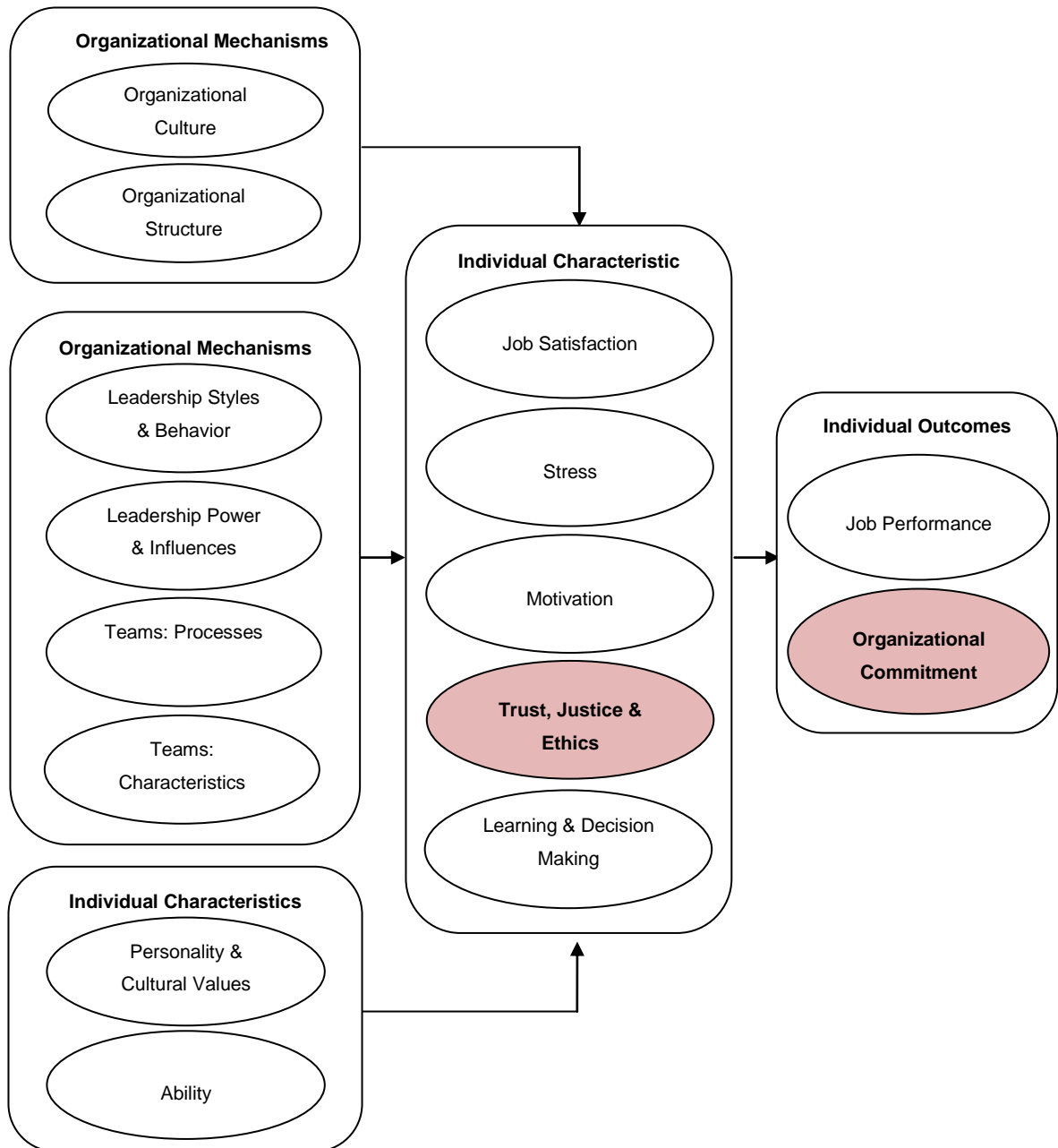
*provides insights into the characteristics typically associated with effective teams. These characteristics are: clear goals, relevant skills, mutual trust, unified commitment, good communication, negotiating skills, appropriate leadership, internal support, and external support.*⁴²

Tim tidak selalu efektif. Mereka tidak selalu mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Namun, penelitian tentang tim memberikan wawasan tentang karakteristik yang terkait dengan tim yang efektif. Karakteristik tersebut adalah tujuan yang jelas, keterampilan yang relevan, saling percaya, kesatuan komitmen, komunikasi yang baik, keterampilan negosiasi, kepemimpinan yang sesuai, dukungan internal, dan dukungan eksternal.

Uslu dan Oklay menjelaskan keterkaitan kepercayaan dengan komitmen organisasi, *“with the emergence of organizational trust as a factor to increase the organizational commitment in employees, which led to organizations maximizing the gain from their employees, the topic of organizational trust has become of interest”*.⁴³ Dengan munculnya kepercayaan organisasi sebagai faktor untuk meningkatkan komitmen organisasi pada seseorang yang membuat organisasi dapat memaksimalkan keuntungan dari anggotanya, maka topik kepercayaan organisasi menjadi menarik.

⁴² Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *op.cit.*, h. 262.

⁴³ Fatma Uslu, Erdem Oklay, *op.cit.* h. 82.



Gambar 2.3 Integrative Model of Organizational Behavior⁴⁴

⁴⁴ Jason A. Colquitt, *op.cit.*, h. 66.

Berdasarkan penjelasan di atas, kepercayaan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi guru. Komitmen organisasi semakin meningkat dengan adanya keyakinan atas adanya harapan positif yang diberikan dari hasil timbal balik antara organisasi dengan guru maupun sebaliknya. Tinggi rendahnya komitmen organisasi adalah cerminan sikap dari ada tidaknya kepercayaan guru terhadap organisasi. Oleh sebab itu, peneliti mengulas tentang “Hubungan antara Kepercayaan dengan Komitmen Organisasi di Sekolah Menengah Atas Negeri Wilayah 1 Kota Jakarta Timur”.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dirks dan Ferrin mengenai kepercayaan dengan komitmen dalam penelitiannya yang berjudul *Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

Trust in leadership demonstrated a substantial relationship with attitudinal variables. It had the strongest relationships with job satisfaction ($r=.51$) and organizational commitment ($r=.49$). Trust also showed sizable relationships with turnover intentions ($r=-.40$), belief in information provided by the leader ($r=.35$), and commitment to decisions ($r=.24$). Last, trust was highly related to the correlates, satisfaction with leader ($r=.73$) and Leader Member Exchange ($r=.69$).⁴⁵

⁴⁵ Kurt T. Dirks and Donald L. Ferrin. “Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice,” *Journal of Applied Psychology* Vol 87, No. 4 (2002), hh. 611-628

Kepercayaan dalam kepemimpinan menunjukkan hubungan signifikan dengan variabel sikap. Ini memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja ($r=,51$) dan komitmen organisasi ($r=,49$). Kepercayaan juga menunjukkan hubungan yang cukup besar dengan keinginan berpindah ($r=-,40$), kepercayaan informasi yang diberikan pemimpin ($r=,35$), dan komitmen terhadap pengambilan keputusan ($r=,24$). Terakhir, kepercayaan sangat terkait dengan korelasi kepuasan dengan pemimpin ($r=,73$) dan *Leader Member Exchange* ($r=,69$).

Penelitian yang dilakukan Sri Indrawati (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Hubungan antara Kepercayaan dan Karakteristik Pekerjaan dengan Komitmen Organisasi Guru SMP di Kecamatan Pasar Rebo Jakarta Timur, menyebutkan hasil uji signifikansi koefisien korelasi sederhana kepercayaan dengan komitmen organisasi menunjukkan nilai $t_{hitung} (11,736) > \text{nilai } t_{tabel} (2,326)$. Ini berarti koefisien korelasi antara kepercayaan dengan komitmen organisasi sebesar 0,650 sangat signifikan, sehingga terdapat hubungan positif antara kepercayaan dengan komitmen organisasi.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Ago Dirhamsyah (2004) dalam penelitiannya yang berjudul "Hubungan antara Kepercayaan terhadap Pihak Manajemen dengan Komitmen Organisasi" menyimpulkan hasil penelitiannya yaitu: dari hasil korelasi antara kepercayaan pegawai

terhadap pihak manajemen dengan komitmen organisasi, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepercayaan pegawai terhadap pihak manajemen dengan komitmen organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi kepercayaan pegawai terhadap pihak manajemen, maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasinya. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah kepercayaan pegawai terhadap pihak manajemen, maka akan semakin rendah pula komitmen organisasinya.

Terakhir, adanya keterkaitan antara kepercayaan dengan komitmen organisasi dapat dilihat dari hasil penelitian yang dimuat dalam Colquitt, LePine, dan Wesson sebagai berikut, "*trust has a strong positive affect on commitment. Employee who are willing to be vulnerable to authorities tend to have higher levels of affective commitment and higher levels of normative commitment. Trust has no effect on continuance commitment*".⁴⁶ Kepercayaan memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap komitmen. Seseorang yang bersedia menggantungkan diri terhadap otoritas cenderung memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi dan tingkat komitmen normatif yang lebih tinggi. Kepercayaan tidak berpengaruh pada komitmen kontinuan.

⁴⁶ Jason A. Colquitt, *op.cit.*, h. 69.

C. Kerangka Berpikir

Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya tidak lepas dari peran sumber daya manusia dan manajemennya. Sebagai seseorang yang diamanahi tugas dan tanggung jawab sebagai tenaga pendidik profesional, guru menjadi aset yang berharga dalam suatu lembaga pendidikan. Untuk mendapatkan kualitas guru selaku sumber daya manusia yang sangat dibutuhkan, tiap individu guru sangat memerlukan komitmen agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan mudah. Dengan komitmen, guru akan memiliki rasa melakukan berbagai upaya atas namanya demi organisasi.

Komitmen guru dapat terbentuk apabila telah diketahui faktor-faktor yang mampu memengaruhi komitmen organisasi. Salah satunya adalah kepercayaan yang cenderung membuat guru lebih fokus dengan tujuan organisasi. Kepercayaan dapat menumbuhkan komitmen dalam diri seseorang terhadap tanggung jawabnya. Maka, dengan kepercayaan dan komitmen organisasi yang dimiliki guru, tujuan organisasi akan dapat dicapai secara optimal. Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kepercayaan dengan komitmen organisasi. Jika kepercayaan guru rendah, maka komitmen organisasi guru akan menurun dan jika kepercayaan guru tinggi, maka komitmen organisasi guru juga akan meningkat.

Secara sederhana, kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



Gambar 2.4 Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: “terdapat hubungan positif antara kepercayaan dengan komitmen organisasi di Sekolah Menengah Atas Negeri Wilayah 1 Kota Administrasi Jakarta Timur”.