



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERBAIKAN STRUKTUR KOMPENSASI DAN
PENINGKATAN HUBUNGAN POSITIF DI LINGKUNGAN
KERJA SEBAGAI INTERVENSI UNTUK MENINGKATKAN
KOMITMEN PENGAJAR DI LEMBAGA BIMBINGAN
BELAJAR X**

*(The Improvement Of Compensation Structure And The
Increasement Of Positive Relationship In Work Environment As
Intervention For Enhancing Teacher's Commitment At X Institute
Learning Tutoring)*

TESIS

**SITI NURUL KHAIR
1006742900**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK, JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERBAIKAN STRUKTUR KOMPENSASI DAN
PENINGKATAN HUBUNGAN POSITIF DI LINGKUNGAN
KERJA SEBAGAI INTERVENSI UNTUK MENINGKATKAN
KOMITMEN PENGAJAR DI LEMBAGA BIMBINGAN
BELAJAR X**

*(The Improvement Of Compensation Structure And The
Increasement Of Positive Relationship In Work Environment As
Intervention For Enhancing Teacher's Commitment At X Institute
Learning Tutoring)*

TESIS

Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Sains

**SITI NURUL KHAIR
1006742900**

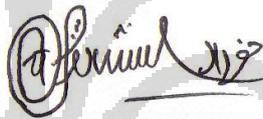
**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK, JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : SITI NURUL KHAIR

NPM : 1006742900

Tanda Tangan : 

Tanggal : 14 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : SITI NURUL KHAIR
NPM : 1006742900
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Perbaikan Struktur Kompensasi Dan Peningkatan Hubungan Positif Di Lingkungan Kerja Sebagai Intervensi Untuk Meningkatkan Komitmen Pengajar Di Lembaga Bimbingan Belajar X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

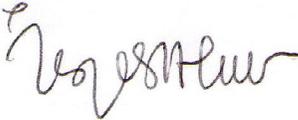
Pembimbing : Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si. (.....)

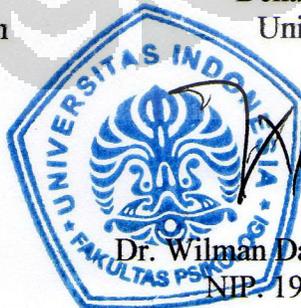
Penguji 1 : Dr. Rudolf Woodrow Matindas (.....)

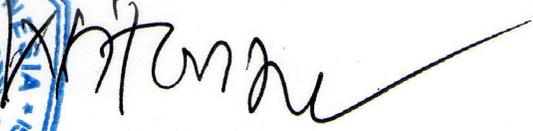
Penguji 2 : Dra. Wustari Larasati Gunadi, M.Org.Psy. (.....)

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan fakultas Psikologi
Universitas Indonesia


Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.
NUP. 0806050140




Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 14 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur, saya panjatkan kepada Allah Sang Pemegang Otoritas yang telah memberikan kesempatan untuk bisa menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari, banyak pihak yang telah bersedia memberikan bantuan, bimbingan, serta dukungan hingga tesis ini bisa selesai. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya dalam mengarahkan saya untuk menyusun tesis ini.
2. Para dosen yang telah bersedia berbagi ilmunya dengan kami selama masa perkuliahan.
3. Pihak Lembaga Bimbingan Belajar X yang terdiri dari pemilik dan pengajar yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian penelitian ini.
4. Orang tua dan adik-adik, sebagai pemberi dukungan utama yang begitu berharga.
5. Rekan-rekan seperjuangan di Magister Psikologi Universitas Indonesia 2010, khususnya para SDM-ers untuk segala kenangan dan dukungannya yang sangat berkesan.
6. Sahabat-sahabat saya (Ami, Lusi, Lora, Mega, Nisa, Emi, Tahmidah, Sanda, Yayah, Agus, Saleh, Yunian) untuk segala pengertian dan dukungannya.
7. Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan perhatiannya dan tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya mohon maaf untuk segala kekurangan selama ini dan semoga Allah senantiasa membalas setiap kebaikan yang telah diberikan. Saya berharap agar tesis ini bisa memberikan manfaat bagi segala pihak yang menjadikannya rujukan.

Depok, 14 Juni 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SITI NURUL KHAIR
NPM : 1006742900
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**“PERBAIKAN STRUKTUR KOMPENSASI DAN PENINGKATAN
HUBUNGAN POSITIF DI LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI
INTERVENSI UNTUK MENINGKATKAN KOMITMEN PENGAJAR DI
LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR X”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 14 Juni 2012

Yang menyatakan,



(Siti Nurul Khair)

ABSTRAK

Nama : Siti Nurul Khair
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul : Perbaikan Struktur Kompensasi Dan Peningkatan Hubungan Positif Di Lingkungan Kerja Sebagai Intervensi Untuk Meningkatkan Komitmen Pengajar Di Lembaga Bimbingan Belajar X

Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan intervensi untuk mengatasi permasalahan mengenai komitmen pengajar di lembaga bimbingan belajar X. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan observasi dan wawancara dalam pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pengajar memiliki komitmen kontinuan. Berdasarkan hal tersebut, maka dirancang sejumlah program intervensi yang fokus pada peningkatan komitmen kontinuan menjadi komitmen afektif, mempertahankan komitmen afektif, dan memperbaiki kinerja pengajar saat ini. Intervensi yang dilakukan berupa perbaikan struktur kompensasi dan peningkatan hubungan positif di lingkungan kerja.

Kata kunci :
Program intervensi, kualitatif, komitmen kontinuan, komitmen afektif

ABSTRACT

Name : Siti Nurul Khair
Study Program : Psychology
Specialization : Applied of Human Resources
*Title : The Improvement Of Compensation Structure And The
Increasement Of Positive Relationship In Work Environment
As Intervention For Enhancing Teacher's Commitment At X
Institute Learning Tutoring*

The purpose of this study was to develop an intervention program to solve the problem of teacher commitment in X learning tutoring organization. This study used a qualitative method by using observation and interviews in data collection. The results showed that most teachers have a continuance commitment. Based on this, then an intervention program was designed that focus on transforming the continuance commitment to affective commitment, to maintain affective commitment, and to improve teacher's performance. The interventions are improving the compensation structure and enhancing positive relationship in the work environment.

*Key words :
Intervention programs, qualitative, continuance commitment, affective
commitment*

DAFTAR ISI

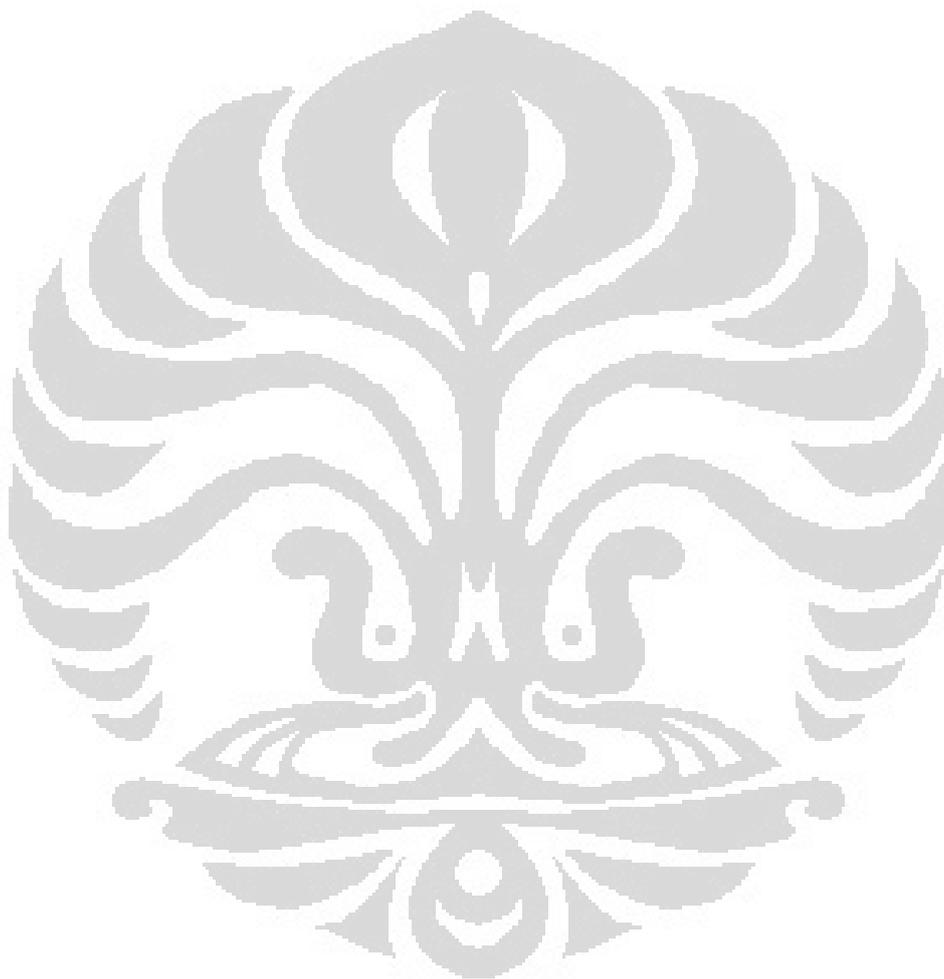
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	
LEMBAR PENGESAHAN.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iii
ABSTRAK.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	6
II. KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Definisi Komitmen Organisasi.....	8
2.2 Jenis Komitmen Organisasi.....	10
2.2.1 Komitmen Afektif.....	11
2.2.2 Komitmen Kontinuan.....	12
2.2.3 Komitmen Normatif.....	14
2.2.4 Implikasi Komitmen Afektif, Kontinuan, Dan Normatif.....	15
2.3 Keluaran Komitmen Organisasi.....	16
2.3.1 Kepuasan Kerja.....	17
2.3.2 Prestasi Kerja.....	17
2.3.3 <i>Turnover</i>	18
2.3.4 Absensi.....	19

2.4	Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.	20
2.4.1	Faktor Personal.	20
2.4.2	Faktor Yang Berhubungan Dengan Peran.	20
2.4.3	Pengalaman Kerja.	21
2.4.4	Faktor Budaya.	21
2.4.5	Faktor Peran Pekerjaan.	21
2.4.6	Kesempatan Kerja.	22
2.4.7	Lingkungan Kerja.	22
2.4.8	Hubungan Positif.	22
2.4.9	Struktur Organisasi.	23
2.4.10	Gaya Manajemen.	23
2.5	Cara Membangun Dan Meningkatkan Komitmen Organisasi.	23
2.5.1	Keadilan Dan Dukungan.	24
2.5.2	Nilai Bersama.	24
2.5.3	Kepercayaan.	25
2.5.4	Pemahaman Organisasi.	25
2.5.5	Keterlibatan Karyawan.	25
2.5.6	Perubahan Struktur Kerja.	26
2.5.7	Perubahan Struktur Pembayaran.	26
2.5.8	Jadwal Kerja Yang Fleksibel.	26
2.5.9	Program Yang Bermanfaat.	27
2.6	Alternatif Intervensi.	28
III.	METODE PENELITIAN.	29
3.1	Profil Organisasi.	29
3.2	Metode Penelitian.	30
3.3	Sumber Data.	31
3.4	Metode Pengumpulan Data.	31
3.5	Instrumen Penelitian.	32
3.6	Partisipan Penelitian.	32
3.6.1	Karakteristik Partisipan Penelitian.	32

3.6.2	Jumlah Partisipan.	33
3.6.3	Metode Pemilihan Partisipan.	33
3.7	Teknik Analisis Data.	33
3.8	Langkah-Langkah Penelitian.	33
3.8.1	Observasi.	34
3.8.2	Intisari Temuan Observasi.	34
3.8.3	<i>Interview</i>	34
3.8.4	Rincian <i>Interview</i> Secara Detail.	35
3.8.5	Kategorisasi Masalah.	35
3.8.6	Masalah Yang Ditemukan.	35
3.8.6.1	Teori.	35
3.8.6.2	Alternatif Intervensi.	35
3.8.7	Pengembangan Program Intervensi.	36
3.8.8	Pelaksanaan Intervensi.	36
IV.	HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN.	37
4.1	Temuan Penelitian.	37
4.1.1	Hasil Observasi.	37
4.1.2	Analisis Wawancara.	39
4.1.2.1	Alasan Terlibat Di Lembaga Bimbingan Belajar. .	40
4.1.2.2	Alasan Bergabung Di Organisasi.	40
4.1.2.3	Fasilitas.	41
4.1.2.4	Hubungan Dengan Rekan.	42
4.1.2.5	Komunikasi Dengan Rekan.	42
4.1.2.6	Bantuan Dari Rekan.	43
4.1.2.7	Hubungan Dengan Siswa.	44
4.1.2.8	Aktivitas Di Luar Lembaga Bimbingan Belajar. .	45
4.1.2.9	Kesediaan Memberikan Kontribusi Jangka Panjang.	45
4.1.2.10	Administrasi.	46
4.1.2.11	Saran.	47
4.2	Analisis Penelitian.	48

4.2.1	Analisis Partisipan 1.	48
4.2.2	Analisis Partisipan 2.	49
4.2.3	Analisis Partisipan 3.	51
4.2.4	Analisis Partisipan 4.	53
4.2.5	Analisis Partisipan 5.	54
4.2.6	Analisis Partisipan 6.	56
V.	RANCANGAN INTERVENSI.	61
5.1	Rancangan Intervensi.	61
5.1.1	Perubahan Jadwal Kerja.	62
5.1.2	Perubahan Struktur Pembayaran.	63
5.1.3	Pelatihan.	63
5.1.4	Program Penghargaan.	64
5.1.5	<i>Gathering</i>	64
5.1.6	Pembuatan Bank Soal.	65
5.1.7	Beasiswa.	65
5.1.8	Kegiatan Non Formal.	66
5.2	Program Intervensi.	66
5.2.1	Intervensi Yang Sudah Dilakukan.	67
5.2.1.1	Perubahan Jadwal Kerja.	67
5.2.1.2	Perubahan Struktur Pembayaran.	67
5.2.1.3	Kegiatan Non Formal.	68
5.2.2	Intervensi Lain Yang Belum Dilakukan.	69
5.2.2.1	Perubahan Struktur Pembayaran Menjadi Paket Kompensasi.	69
5.2.2.2	Program Penghargaan.	70
5.2.2.3	Beasiswa.	70
5.2.2.4	Pelatihan.	71
5.2.2.5	<i>Gathering</i>	71
5.2.2.6	Pembuatan Bank Soal.	72

VI. SIMPULAN, DISKUSI, SARAN.....	74
6.1 Simpulan.....	74
6.2 Diskusi.....	75
6.3 Saran.....	76
 DAFTAR PUSTAKA.....	 78

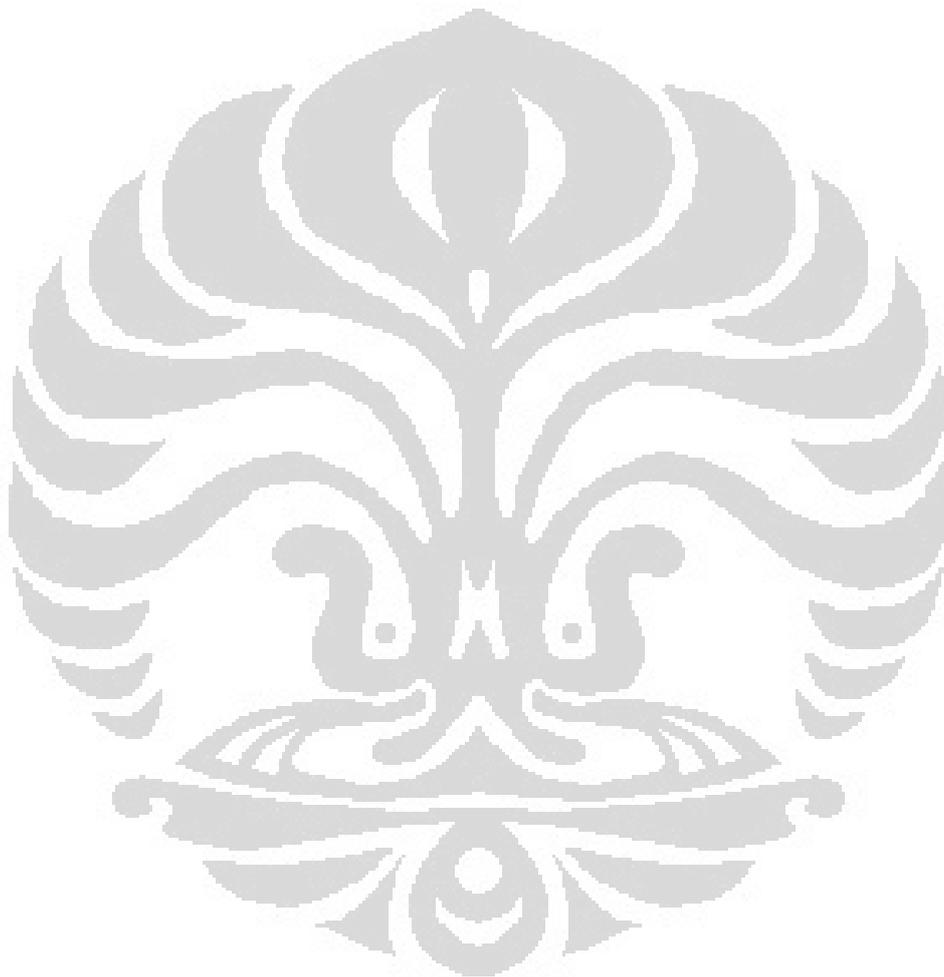


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Jenis Komitmen Organisasi.	10
Tabel 2.2	<i>Embeddedness</i> Dan <i>Continuance Commitment</i>	13
Tabel 3.1	Karakteristik Partisipan Penelitian.	32
Tabel 4.1	Hasil Observasi Kinerja Partisipan Penelitian.	39
Tabel 4.2	Analisis Wawancara Alasan Keterlibatan Di Lembaga Bimbingan Belajar.	40
Tabel 4.3	Analisis Wawancara Alasan Bergabung Di Organisasi.	40
Tabel 4.4	Analisis Wawancara Fasilitas.	41
Tabel 4.5	Analisis Wawancara Hubungan Dengan Rekan.	42
Tabel 4.6	Analisis Wawancara Komunikasi Dengan Rekan.	42
Tabel 4.7	Analisis Wawancara Bantuan Dari Rekan.	43
Tabel 4.8	Analisis Wawancara Hubungan Dengan Siswa.	44
Tabel 4.9	Analisis Wawancara Aktivitas Di Luar Lembaga Bimbingan Belajar.	45
Tabel 4.10	Analisis Wawancara Kesiapan Memberikan Kontribusi Jangka Panjang.	45
Tabel 4.11	Analisis Wawancara Administrasi.	46
Tabel 4.12	Analisis Wawancara Saran.	47
Tabel 4.13	Analisis Partisipan 1.	48
Tabel 4.14	Analisis Partisipan 2.	50
Tabel 4.15	Analisis Partisipan 3.	51
Tabel 4.16	Analisis Partisipan 4.	53
Tabel 4.17	Analisis Partisipan 5.	55
Tabel 4.18	Analisis Partisipan 6.	56
Tabel 4.19	Analisis Komitmen Pengajar.	58
Tabel 4.20	Kesimpulan Mengenai Komitmen Pengajar.	60
Tabel 5.1	Alternatif Intervensi.	61
Tabel 5.2	Program Intervensi Yang Sudah Dilakukan.	72
Tabel 5.3	Program Intervensi Yang Belum Dilakukan.	73

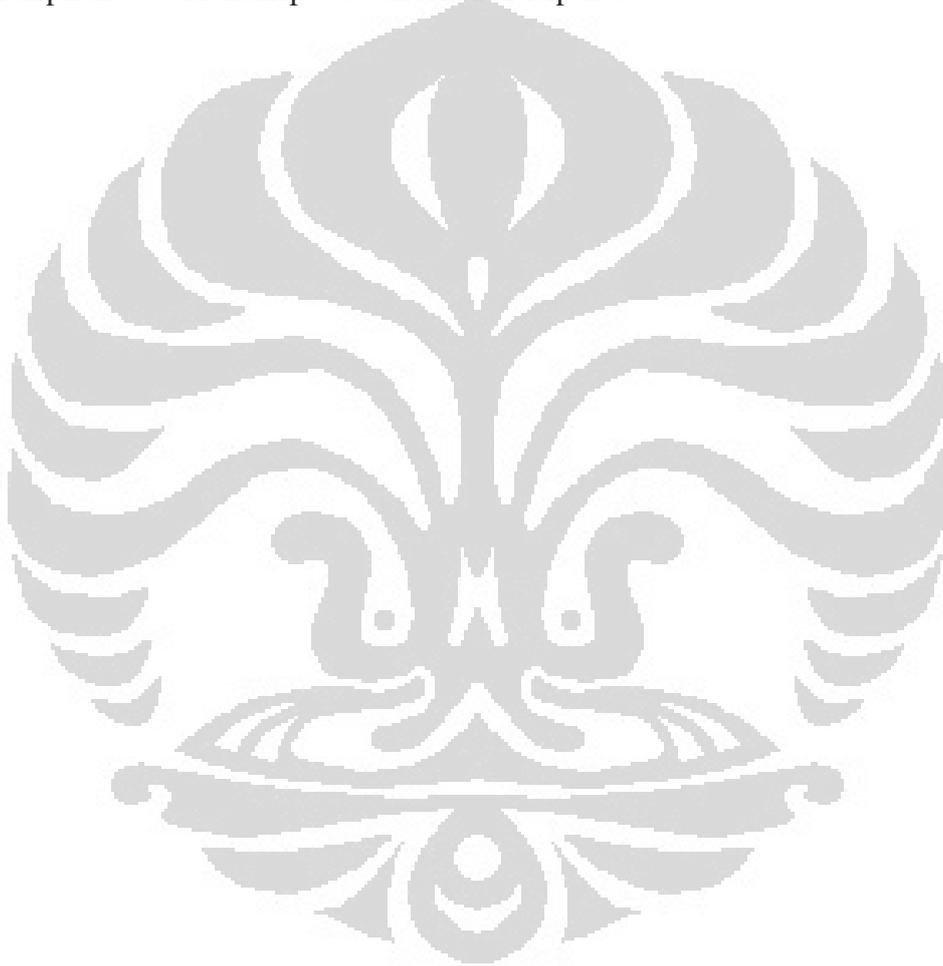
DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Bagan Langkah-Langkah Penelitian.	34
Gambar 5.1	Paket Kompensasi.	71



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Transkrip Wawancara Partisipan 1.81
Lampiran 2	Transkrip Wawancara Partisipan 2.87
Lampiran 3	Transkrip Wawancara Partisipan 3.94
Lampiran 4	Transkrip Wawancara Partisipan 4.101
Lampiran 5	Transkrip Wawancara Partisipan 5.107
Lampiran 6	Transkrip Wawancara Partisipan 6.113



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, sumber daya manusia telah diakui sebagai modal dasar dan aspek terpenting bagi keberlangsungan organisasi. Bisa dikatakan bahwa peran manusia telah berganti, yaitu dari sumber daya manusia (*human resource*) berubah menjadi modal dasar insani (*human capital*). Berdirinya sebuah organisasi merupakan inisiatif dari manusia dan begitu pula dalam proses pengembangannya yang membutuhkan ide-ide manusia di dalamnya. Becker (2002) mengemukakan bahwa *human capital* (modal insani) mengacu pada pengetahuan, informasi, ide, keterampilan, dan kesehatan dari individu. Hal tersebut merupakan “*age of human capital*” atau usia dari modal insani yang memiliki peran paling penting dalam ekonomi modern. Menurut Becker (2002), keberhasilan ekonomi berasal dari individu, dan keseluruhan kondisi perekonomian bergantung kepada seberapa besar dan efektif manusia berinvestasi untuk dirinya.

Pentingnya peran manusia yang bekerja sebagai karyawan memiliki dampak pada bagaimana organisasi membuat mereka agar bisa memberikan kontribusi maksimal dan memiliki komitmen dalam menjalankan pekerjaan serta mempertahankan keberadaannya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Saks (dalam McKenna, 2005) bahwa karyawan yang memiliki komitmen cenderung untuk bertahan di organisasi, meskipun hal ini tidak memberikan hasil kinerja yang positif. Berkaitan dengan kinerja dan komitmen karyawan, maka organisasi pun memiliki peran untuk bisa membuat komitmen karyawan ke arah afektif. Saks (dalam McKenna, 2005) mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang rendah. Komitmen sendiri didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang memperhitungkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi (Allen & Meyer, 1991).

Komitmen memiliki beberapa keluaran (*outcomes*), yaitu (1) *turnover* (Allen & Meyer, Mathieu & Zajac, dalam Jex, 2000; Champion et al., Mobley, Nielsen, Jex & Adams, Warr et al., dalam Morrison, 2008; Griffeth, Hom & Gaertner, dalam Kreitner & Kinicki, 2010), (2) absensi (Meyer & Allen, dalam Malhotra & Mukherjee, 2004; Levy, Mathieu & Zajac, dalam Morrison, 2008; Jex, 2000), (3) kepuasan kerja (Podsakoff, J.A. LePine, & M.A. LePine, dalam Kreitner & Kinicki, 2010; Champion et al., Mobley, Nielsen, Jex & Adams, Warr et al., dalam Morrison, 2008), dan (4) prestasi kerja (Meyer & Allen, dalam Malhotra & Mukherjee, 2004; Meyer & Allen, Mathieu & Zajac, dalam Jex, 2000; Levy, dalam Morrison, 2008; Riketta, dalam Kreitner & Kinicki, 2010).

Keluaran (*outcomes*) tersebut memiliki hubungan yang berbeda-beda pada komitmen. Keluar dari pekerjaan (*turnover*) memiliki hubungan yang negatif dengan komitmen (Griffeth, Hom & Gaertner, dalam Kreitner & Kinicki, 2010). Berdasarkan penemuan ini, ditemukan bahwa tingginya komitmen akan membantu mengurangi tingkat *turnover*. Aydogdu dan Asikgil (2011) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara absensi dan komitmen. Oleh karena itu, Levy (2003) serta Mathieu dan Zajac (dalam Morrison, 2008) mengemukakan bahwa konsekuensi dari adanya komitmen adalah berkurangnya tingkat absensi.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dikemukakan sebagai hal yang menyebabkan terjadinya komitmen (Porter, et al., Riordan & Griffeth, William & Hazer, dalam Morrison, 2004). Deshpande (dalam Chang & Lee, 2006) juga menunjukkan bahwa ketika terjadi peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi juga turut meningkat. Carmeli dan Freund (2004) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa hubungan antara prestasi kerja dengan komitmen dimediasi oleh kepuasan kerja. Judge et al. (dalam Claes & De Ven, 2008) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen memiliki kontribusi untuk menjadikan prestasi kerja lebih baik.

Berdasarkan hubungan keluaran (*outcomes*) terhadap komitmen, maka dapat diketahui bahwa konsekuensi dari komitmen berdampak positif sekaligus negatif bagi organisasi. Karyawan dengan komitmen tinggi mampu memberikan

kinerja terbaiknya bagi organisasi. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen yang rendah justru akan mengganggu aktivitas organisasi.

Thesis ini merupakan penelitian mengenai komitmen pengajar pada sebuah lembaga bimbingan belajar yang berdiri pada awal tahun 2012 dan baru berjalan selama satu semester. Sebagai organisasi yang baru berdiri, lembaga bimbingan belajar X (selanjutnya disebut : lembaga) berkompetisi melalui penyediaan jasa pendidikan yang membutuhkan tenaga pengajar sebagai modal dasar dalam menjalankan usahanya. Kebutuhan tersedianya tenaga pengajar tidak hanya melihat sisi kuantitas, tetapi juga kualitas. Kualitas pengajar menjadi tuntutan bagi lembaga bimbingan belajar X karena organisasi ini masih baru untuk bisa berkompetisi dengan kompetitor yang sudah lama menekuni bisnis serupa.

Oleh karena itu, untuk mempertahankan kredibilitas serta keberadaan lembaga di antara persaingan dengan kompetitor lain, maka tuntutan tersebut harus bisa dipenuhi. Jika tuntutan tersebut belum bisa terpenuhi, maka organisasi perlu mengakomodasi pengajar dalam mengembangkan kompetensi untuk tetap bisa memberikan kontribusi secara optimal dengan kinerja yang semakin baik. Berdasarkan hal tersebut, maka komitmen pengajar memiliki faktor penting untuk keberlangsungan organisasi ini.

Selama lembaga ini berjalan, para pengajar memiliki kontribusi yang optimal melalui kehadiran yang terpenuhi, keterlambatan yang tidak mengganggu aktivitas belajar mengajar karena kedatangan siswa lebih terlambat dari pengajar, memberikan layanan konsultasi bagi siswa serta membantu pengelolaan organisasi, meskipun terbatas pada melayani pendaftaran siswa baru. Kondisi organisasi yang cukup stabil ini ternyata tidak berlangsung lama. Dua bulan setelah lembaga bimbingan belajar X, beberapa pengajar memutuskan untuk keluar dari pekerjaan dengan alasan adanya aktivitas lain yang lebih diprioritaskan serta mendapatkan penawaran pekerjaan yang lebih baik. Beberapa pengajar mulai sering membatalkan jadwal mengajar dengan alasan kuliah atau berbenturan dengan aktivitas lain yang tidak bisa ditinggalkan. Keterlambatan pengajar juga semakin panjang waktunya sehingga mengganggu aktivitas belajar mengajar karena siswa yang datang lebih dulu.

Hal yang dikeluhkan oleh pihak lembaga dari keluarnya pengajar, pembatalan jadwal mengajar, serta keterlambatan yang semakin panjang waktunya adalah karena akibatnya bisa dirasakan oleh semua pihak yang ada di lembaga bimbingan belajar X, mulai dari pengajar secara keseluruhan, pemilik lembaga bimbingan belajar, siswa, hingga orang tua siswa. Keterlambatan, ketidakhadiran, hingga keputusan untuk keluar dari pekerjaan menuntut lembaga bimbingan belajar X harus bisa menemukan pengganti pengajar dalam waktu cepat karena proses belajar harus tetap berlangsung. Dampaknya, pemilik lembaga bimbingan belajar X harus terlibat sebagai pengajar. Para pengajar yang lain juga dilibatkan dengan menambah jumlah jam mengajar di organisasi dan jadwal yang harus kembali disesuaikan. Hal ini cukup menyulitkan karena tidak banyak pengajar bisa mengatur kembali jadwalnya yang sudah disesuaikan sebelumnya.

Dampak lain dari keluarnya pengajar, pembatalan jadwal mengajar, serta keterlambatan menyebabkan seringkali terjadinya pergantian pengajar di tingkat dan mata pelajaran tertentu sehingga menyulitkan dalam melihat perkembangan siswa. Masing-masing pengajar memiliki persepsi berbeda mengenai siswa yang diajarkan. Perbedaan persepsi tersebut berdampak pada sulitnya menganalisis perkembangan siswa karena minimnya pengajar yang bisa membimbing mereka sejak pertemuan pertama hingga mendekati akhir semester. Keluarnya pengajar, pembatalan jadwal mengajar, serta keterlambatan yang berpengaruh pada pergantian pengajar juga memberikan dampak pada respon orang tua siswa yang seringkali bertanya mengenai perkembangan anaknya yang merupakan siswa di lembaga bimbingan belajar X. Dalam hal ini, pihak lembaga bimbingan belajar X hanya bisa memberikan informasi sesuai dengan laporan dari para pengajar yang telah disatukan.

Dibalik keluhan mengenai keterlambatan, ketidakhadiran, serta keluarnya pengajar dari pekerjaan, tidak bisa dipungkiri para pengajar yang memiliki waktu senggang bersedia untuk datang dan memberikan kontribusi lebih, misalnya dengan menjadi pengganti dari pengajar lain, melayani konsultasi, serta membantu manajemen dalam mengelola organisasi. Keuntungan ini bisa diperoleh organisasi karena keseluruhan pengajar merupakan koneksi terdekat dari para pemilik organisasi ini sehingga kekerabatan dan hubungan kerja di lembaga

bimbingan belajar X menggunakan sistem kekeluargaan. Kekurangannya, para pemilik lembaga bimbingan belajar X tidak bisa memaksa pengajar ketika kontribusi mereka kurang maksimal karena organisasi juga belum bisa memberikan keuntungan yang besar bagi pengajar.

Sejak pertama kali beroperasi hingga mendekati akhir semester pertama organisasi ini berdiri, lembaga bimbingan belajar X masih bisa bertahan dan berjalan dengan baik. Di sisi lain, pihak pemilik lembaga bimbingan belajar X juga menyadari bahwa gejala-gejala berupa keterlambatan, ketidakhadiran, dan keluarnya pengajar dari organisasi harus segera dicari solusinya karena organisasi akan menghadapi tantangan-tantangan baru ke depannya. Pemilik lembaga bimbingan belajar X menyadari bahwa kebutuhan pengajar menjadi signifikan karena organisasi ini bergerak di bidang pelayanan jasa pendidikan. Oleh karena itu, pemilik lembaga bimbingan belajar X harus bisa mempertahankan dan mengembangkan kompetensi pengajar yang sampai saat ini masih memberikan kontribusi serta merekrut pengajar baru dan memfasilitasi kepentingan mereka untuk tetap bisa berkomitmen di organisasi.

Berdasarkan gejala-gejala yang terjadi, maka penulis menyimpulkan bahwa masalah utama yang terjadi dalam organisasi ini adalah mengenai komitmen para pengajar. Kesimpulan ini diperoleh berdasarkan gejala yang berkaitan dengan keluaran (*outcomes*) dari komitmen, yaitu berupa *turnover*, absensi, kinerja, serta kepuasan kerja pengajar yang berkaitan dengan komitmen yang dimiliki. Oleh karena itu, maka melalui penulisan karya ilmiah ini akan dicari solusi yang paling tepat untuk mengatasi masalah komitmen di lembaga bimbingan belajar X.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penulisan karya ilmiah ini adalah “Bagaimanakah cara terbaik yang bisa dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan komitmen serta memperbaiki kinerja pengajar di lembaga bimbingan belajar X?” Dengan kata

lain, intervensi apa yang perlu diprogramkan untuk peningkatan komitmen tersebut.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan karya ilmiah ini adalah untuk menemukan intervensi terbaik dan tepat yang bisa digunakan untuk mengatasi permasalahan mengenai komitmen para pengajar di lembaga bimbingan belajar X.

1.4 Manfaat Penelitian

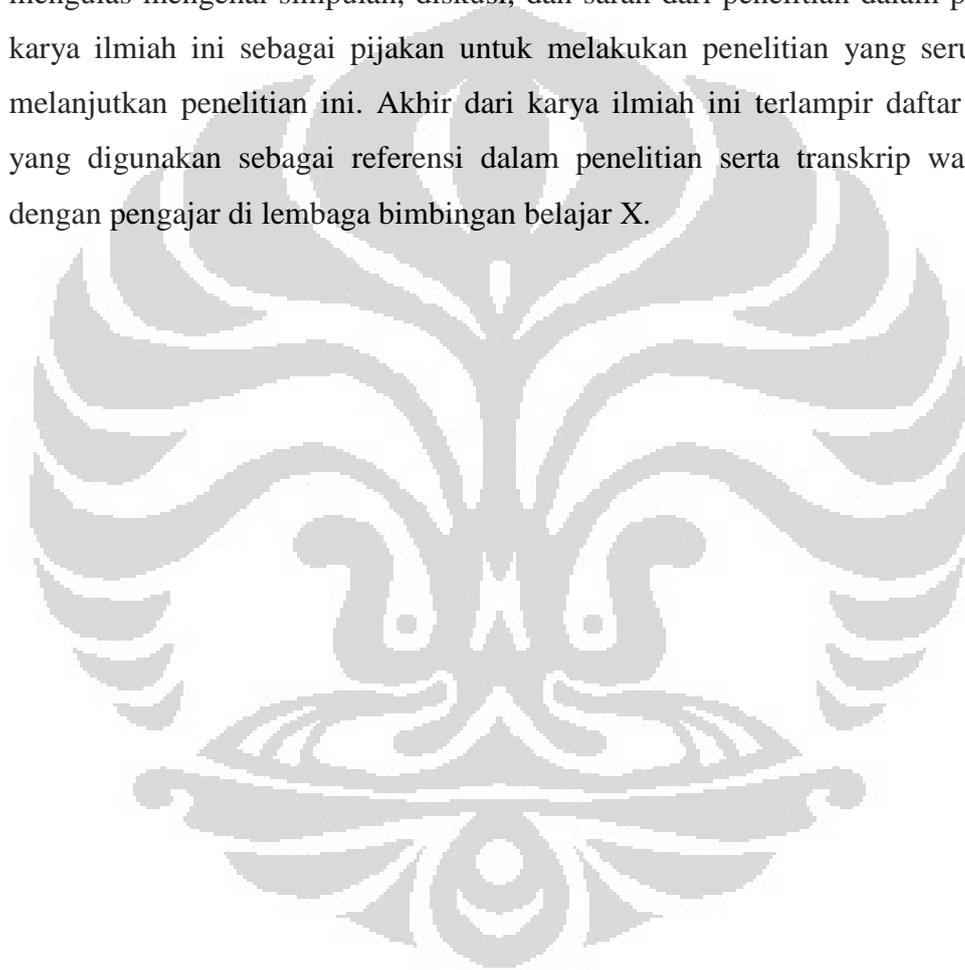
Penulisan karya ilmiah ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan kajian mengenai komitmen di kalangan pengajar, khususnya di lembaga bimbingan belajar. Penelitian ini bisa digunakan bagi : (a) peneliti, sebagai bahan kajian serta perencanaan dalam membuat langkah-langkah strategis untuk mengembangkan lembaga bimbingan belajar X; (b) lembaga bimbingan belajar X, sebagai salah satu langkah strategis untuk mengembangkan organisasi, khususnya dalam memberikan program *retention* untuk bisa mempertahankan dan memperkuat komitmen para pengajar untuk tetap memberikan kontribusi; (c) lembaga bimbingan belajar lain, sebagai referensi kajian mengenai komitmen organisasi serta cara untuk membangun serta meningkatkan komitmen di kalangan pengajar; dan (d) masyarakat, sebagai referensi untuk memperkaya wawasan mengenai komitmen organisasi, khususnya pada kalangan pengajar di organisasi bimbingan belajar.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari karya ilmiah ini dibagi ke dalam enam bab. Bab I adalah bab pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang dari permasalahan yang diteliti, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dari penelitian ini. Bab II mengulas mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam penulisan karya

ilmiah. Bab III membahas mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penulisan karya ilmiah, metode pengumpulan data, instrumen penelitian yang digunakan, partisipan dalam penelitian yang terdiri dari karakteristik partisipan, jumlah partisipan, serta metode dalam pemilihan partisipan.

Bab IV membahas mengenai hasil yang diperoleh dalam penelitian yang dilengkapi dengan analisisnya. Bab V mengulas mengenai rancangan intervensi berdasarkan analisis hasil penelitian. Bab VI merupakan bab terakhir yang mengulas mengenai simpulan, diskusi, dan saran dari penelitian dalam penulisan karya ilmiah ini sebagai pijakan untuk melakukan penelitian yang serupa atau melanjutkan penelitian ini. Akhir dari karya ilmiah ini terlampir daftar pustaka yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian serta transkrip wawancara dengan pengajar di lembaga bimbingan belajar X.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan konsep yang sulit untuk didefinisikan (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Raj & Polepeddi, 2010). Namun, Meyer & Allen (1991, 1997); Meyer dan Herscovitch (dalam Raj dan Polepeddi, 2011) serta Meyer, Becker, dan Vandenberghe (2004) mencoba untuk mendefinisikannya dengan melihat daftar definisi dan menganalisis kesamaan dan perbedaan yang dimiliki. Kesamaan yang dikemukakan merupakan “*core essence*” dari komitmen, yaitu kekuatan yang mengikat seseorang ke arah tindakan yang relevan dengan target tertentu (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Raj & Polepeddi, 2011; Lowen, 2011). Sementara perbedaan definisi dari komitmen menyebabkan mereka menyimpulkan bahwa komitmen dapat mengambil bentuk yang berbeda.

Pengembangan paling signifikan dalam teori komitmen adalah berdasarkan pada pernyataan bahwa: (a) komitmen dapat mengambil bentuk yang berbeda (Becker & Billings, Jaros et al., Meyer & Allen, O’Reilly & Chatman, dalam Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Raj & Polepeddi, 2011), dan (b) dapat diarahkan ke berbagai target atau fokus (T.E. Becker, et al., Cohen, Reichers, dalam Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Raj & Polepeddi, 2011). Kesamaan dan perbedaan definisi mengenai komitmen ini kemudian diatasi dengan menjadikannya sebuah model TCM atau *Three Component Model* yang dirancang oleh Meyer dan Allen (dalam Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Raj & Polepeddi, 2011) agar dapat diamati dalam satu dimensi konseptualisasi komitmen organisasi.

Pada awalnya Meyer dan Allen (1984) melihat komitmen organisasi dalam dua dimensi, yaitu *affective* dan *continuance*. *Affective* didefinisikan sebagai perasaan positif untuk teridentifikasi, terikat dan terlibat dalam kerja organisasi. *Continuance* didefinisikan sebagai karyawan yang merasa berkomitmen untuk organisasi mereka karena kebaikan dan biaya yang bisa diterima dibandingkan dengan meninggalkannya. Setelah penelitian lebih lanjut, Allen dan Meyer (1990) menambahkan dimensi ketiga, yaitu *normative commitment*. *Normative*

commitment didefinisikan sebagai perasaan akan kewajiban untuk tetap bertahan di organisasi.

Dari penjelasan Allen dan Meyer (1991) ini, komitmen organisasi kemudian digambarkan menjadi konsep tiga dimensi atau TCM (*Three Component Model*), yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. Berdasarkan konsep tiga dimensi yang Allen dan Meyer (1991) kemukakan, maka definisi komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang memperhitungkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Definisi komitmen lainnya juga dikemukakan oleh Riggio (2008) dan Jex (2000) yang menyatakan komitmen organisasi sebagai perasaan dan sikap karyawan dalam pekerjaannya di organisasi. Hal yang sama dalam pernyataan berbeda juga diungkapkan oleh Awamleh (dalam Westover, 2011) bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi diartikan sebagai berbagai perasaan, sikap, nilai, praktik, serta pelaksanaan ide-ide cerdas untuk kepentingan organisasi. Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (dalam Jex, 2002; Riggio, 2008; Schultz & Schultz, 2010; Lowen, 2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dihubungkan dengan loyalitas terhadap perusahaan dengan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk memberikan usahanya kepada organisasi, dan keinginan untuk tetap berada di organisasi dan mempertahankan keberadaannya.

Berdasarkan kumpulan definisi komitmen di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi bisa diartikan sebagai loyalitas yang tercermin melalui perasaan, sikap, serta perilaku karyawan dalam kontribusinya untuk organisasi. Komitmen menjadikan karyawan memiliki kontribusi maksimal untuk perkembangan organisasi. Karyawan bersedia memberikan usahanya secara total serta ide-ide cerdas dan berusaha untuk mempertahankan keberadaannya di organisasi.

2.2 Jenis Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan tidak selalu disebabkan karena besarnya gaji yang ia terima. Ada banyak alasan mengapa karyawan bersedia untuk memberikan kontribusi dan memiliki komitmen terhadap organisasi tempat ia bekerja, misalnya dikarenakan kesesuaian dengan kebijakan organisasi, program *retention* yang menjanjikan, suasana kerja yang sangat kekeluargaan, hingga karena karyawan menyadari bahwa organisasi mampu memberikan banyak hal dibandingkan organisasi lain.

Menyadari berbagai alasan yang dimiliki karyawan dalam kesediaannya untuk memiliki komitmen terhadap organisasi, Meyer dan Allen (dalam Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Malhotra & Mukherjee, 2004; Raj & Polepeddi, 2011) mengemukakan mengenai *Three Component Model* (TCM) yang digunakan untuk memperlihatkan kesamaan serta perbedaan dalam komitmen karyawan. TCM dikembangkan berdasarkan perbedaan atas tiga sudut pandang, yaitu keterikatan secara afektif terhadap organisasi, kewajiban untuk tetap bertahan di organisasi, dan kerugian biaya yang akan ditanggung jika meninggalkan organisasi (H.S. Becker, Mowday et al., Wiener, dalam Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Dari ketiga sudut pandang tersebut, Meyer dan Allen memberikan label, yaitu “*affective commitment*”, “*normative commitment*”, dan “*continuance commitment*”.

Tabel 2.1. Jenis Komitmen Organisasi

<i>What Makes Someone Want to Stay with Their Current Organization?</i>		
<i>Emotion-Based Reasons</i>	<i>Cost-Based Reasons</i>	<i>Obligation-Based Reasons</i>
<i>Some of my best friends work in my office... I'd miss them if I left.</i>	<i>I'm due for a promotion soon... will I advance as quickly at the new company?</i>	<i>My boss has invested so much time in me, mentoring me, training me, showing me "the ropes".</i>
<i>I really like the atmosphere at my current job... It's fun and relaxed.</i>	<i>My salary and benefits get us a nice house in our town... the cost of living is higher in the new area.</i>	<i>My organization gave me my start... they hired me when others thought I wasn't qualified.</i>
<i>My current job duties are very rewarding... I enjoy coming to work each morning</i>	<i>The school system is good here, my spouse has a good job... we've really "put down roots" where we are.</i>	<i>My employer has helped me out of jam on a number of occasions... how could I leave now?</i>
<i>Affective Commitment</i>	<i>Continuance Commitment</i>	<i>Normative Commitment</i>
<i>Staying because you want to.</i>	<i>Staying because you need to.</i>	<i>Staying because you ought to.</i>

(Sumber : <http://highered.mcgraw-hill.com>)

2.2.1 Komitmen Afektif

Meyer et al. (dalam Aube et al., 2007; Riggio, 2008; Kreitner & Kinicki, 2010) mendefinisikan komitmen afektif (*affective commitment*) sebagai keterikatan karyawan untuk berada dan terlibat serta menjadikan identitas organisasi sebagai identitas dirinya. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi akan bekerja bagi suatu organisasi karena “keinginan” atau “*want to*”. Karyawan yang memiliki komitmen afektif bisa menerima tujuan dan nilai di organisasi dan lebih bersedia untuk memberikan usaha ekstra untuk kepentingan organisasi (<http://highered.mcgraw-hill.com>).

Pada komitmen afektif, karyawan berpikir jika organisasi tempat ia bekerja baik untuknya, maka karyawan tersebut akan loyal dan bekerja keras (Mc Kenna, 2000). Hal ini menandakan karyawan lebih dominan memiliki faktor intrinsik dalam bekerja (otonomi personal, mendapat kepercayaan dalam mengemban tugas, dan sebagainya) dibandingkan faktor ekstrinsik (kondisi pekerjaan, remunerasi, supervisi, dan sebagainya).

Untuk itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Rhoades, Eisenberger, & Armeli, dalam Schultz & Schultz, 2010) dikemukakan bahwa komitmen afektif memiliki korelasi yang tinggi terhadap dukungan organisasi yang diterima karyawan. Oleh karena itu, dukungan organisasi merupakan faktor utama dalam mengembangkan komitmen afektif. Meyer dan Allen (dalam Jex, 2002) mengemukakan hal yang sama bahwa karyawan akan cenderung memiliki komitmen afektif ketika mereka merasa bahwa organisasi bisa secara suportif dan memperlakukan mereka secara adil.

Komitmen afektif bisa dianggap sebagai loyalitas ketika organisasi merupakan target dari komitmen individu (McShane & Glinow, 2000) dan ketika hal ini melemah, maka keinginan untuk meninggalkan organisasi semakin menguat (Meyer, dalam Mc Kenna, 2000). Kreitner dan Kinicki (2010) mengungkapkan bahwa cara untuk meningkatkan komitmen afektif adalah dengan mencari sumber daya manusia dengan nilai personal yang konsisten dengan nilai organisasi.

Berdasarkan kumpulan definisi mengenai komitmen afektif di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan komitmen yang

berasal dari keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen ini memiliki loyalitas dan mampu menunjukkan kontribusi terbaiknya bagi organisasi. Loyalitas karyawan yang memiliki komitmen afektif berasal dari kecintaannya terhadap organisasi karena ia telah merasa bahwa identitas organisasi merupakan identitas dirinya.

2.2.2 Komitmen Kontinuan

Komitmen kontinuan (*continuance commitment*) menurut Meyer et al. (dalam Aube et al., 2007; Riggio, 2008; Kreitner & Kinicki, 2010) menunjukkan sejauh mana karyawan akan tetap bekerja pada sebuah organisasi karena menyadari bahwa ia akan kehilangan banyak hal yang belum mungkin didapatkan di tempat lain jika ia keluar dari pekerjaannya saat ini. Mereka memutuskan untuk tetap memberikan kontribusi karena kesadaran akan biaya yang berhubungan dengan keputusan keluar dari organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen ini memutuskan untuk bertahan di organisasi karena rasa “butuh” atau “*need to*”.

Reichers (dalam Ugboro, 2006) mengemukakan bahwa komitmen ini juga dihubungkan dengan investasi karyawan dalam bentuk hubungan kerja yang baik dengan sesama rekan kerja, investasi pensiun, karir, keterlibatannya di masyarakat lingkungan pimpinannya, dan manfaat lain yang harganya terlalu mahal jika harus ditinggalkan dan mencari pekerjaan di tempat lain. Berdasarkan hal tersebut, bisa dikatakan bahwa komitmen kontinuan terbentuk secara kalkulatif atas apa yang telah karyawan peroleh dan tidak bisa ditinggalkan atas dasar kebutuhan yang belum mungkin didapatkan dari pekerjaan lain. Tetrick (1995) menggambarkan konsep komitmen kontinuan sebagai kerangka bertukar dimana kinerja dan loyalitas diberikan sebagai imbalan atas keuntungan materi dan penghargaan yang ditawarkan.

Komitmen kontinuan memberikan fokus pada isu personal dan keluarga lebih besar dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena karyawan sering membutuhkan untuk terlibat di organisasi karena alasan pekerjaan dan non-pekerjaan sekaligus (<http://highered.mcgraw-hill.com>). Konsep yang menunjukkan kekuatan pekerjaan dan non-pekerjaan yang dapat mengikat karyawan adalah *embeddedness*, yang merangkum hubungan antara seseorang

dengan organisasi dan komunitas, perasaannya terhadap organisasi dan komunitas, dan apa yang harus ia korbankan jika mengganti pekerjaannya (<http://highered.mcgraw-hill.com>).

Tabel 2.2. Embeddedness Dan Continuance Commitment

<i>"Embedded" People Feel Like :</i>		
FACET	TO THE ORGANIZATION	TO THE COMMUNITY
Links	<i>I've worked here for such a long time.</i>	<i>Several close friends and family live nearby.</i>
	<i>I'm serving on so many teams and committees.</i>	<i>My family's roots are in this community.</i>
Fit	<i>My job utilizes my skills and talents well.</i>	<i>The weather where I live is suitable for me.</i>
	<i>I like the authority and responsibility I have at this company.</i>	<i>I think of the community where I live as home.</i>
Sacrifice	<i>The retirement benefits provided by the organization are excellent.</i>	<i>People respect me a lot in my community.</i>
	<i>I would sacrifice a lot if I left this job.</i>	<i>Leaving this community would be very hard.</i>

Sumber : T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski, and M. Erez, "Why People Stay : Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal* 44 (2001), pp. 1102-21, dalam (<http://highered.mcgraw-hill.com>)

Kreitner dan Kinicki (2010) mengemukakan bahwa komitmen kontinuan akan tinggi jika individu tidak memiliki alternatif pekerjaan, aktif dalam lingkungannya sehingga memiliki banyak teman, memiliki saham di organisasi, serta membutuhkan tunjangan kesehatan untuk keluarga. Cara untuk meningkatkan komitmen kontinuan pada karyawan adalah dengan menawarkan berbagai manfaat dan program pengembangan sumber daya manusia di perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2010). Selain itu, organisasi juga bisa memberikan perhatian dan pengakuan lebih yang bisa mendorong semangat karyawan untuk bisa berkomitmen secara afektif (uir.unisa.ac.za).

Berdasarkan kumpulan definisi mengenai komitmen kontinuan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa komitmen ini dimiliki ketika karyawan memutuskan untuk bertahan karena kebutuhannya bisa dipenuhi oleh organisasi tempat ia bekerja. Karyawan menyadari bahwa kebutuhan yang diperolehnya dari organisasi tidak bisa didapatkan dari tempat lain. Oleh karena itu, cara untuk mempertahankan karyawan yang memiliki komitmen kontinuan adalah dengan menyediakan berbagai program yang dinilai menguntungkan serta memberikan perhatian lebih agar komitmennya bisa berubah menjadi afektif.

2.2.3 Komitmen Normatif

Menurut berbagai pakar, Meyer et al. (dalam Aube et al., 2007), Kreitner dan Kinicki (2010), serta Riggio (2008), komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan kewajiban moral untuk terus bekerja di organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif tinggi menyadari bahwa mereka memiliki tugas dan tanggung jawab bahwa mereka “harus” atau “*ought to*” untuk tetap bekerja pada organisasi saat ini. Schultz dan Schultz (2010) lebih lanjut menyatakan bahwa komitmen ini melibatkan karyawan bahwa dirinya harus terikat pada tempatnya bekerja karena telah banyak hal yang ia peroleh, seperti misalnya mendapatkan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan, pelatihan keterampilan tertentu, dan sebagainya.

Implementasi dari komitmen ini dilakukan karyawan atas dasar keyakinan bahwa hal yang ia lakukan adalah benar dan bermoral (Ugboro, 2006; Meyer & Allen, dalam McKenna, 2005). Untuk itu, komitmen normatif bisa diukur tergantung pada bagaimana karyawan bisa merasa bahwa ia memiliki kewajiban untuk setia dan memberikan kontribusi pada organisasi tempatnya bekerja (Wiener & Verdi, dalam Ugboro, 2006). Dengan kata lain, karyawan memiliki kewajiban untuk membayar investasi yang telah dilakukan organisasi terhadap mereka dengan tetap bertahan di organisasi (<http://uir.unisa.ac.za>). Berdasarkan hal tersebut, maka bisa dikatakan bahwa komitmen normatif dipengaruhi oleh proses sosialisasi dan kontrak psikologis yang merupakan persepsi individu mengenai syarat dan ketentuan timbal balik dengan pihak lain (Kreitner & Kinicki, 2010).

Komitmen normatif bisa ditingkatkan dengan cara mengelola organisasi agar tidak melanggar kontrak psikologis dan mencoba untuk meningkatkan kepercayaan di seluruh elemen organisasi (Kreitner & Kinicki, 2010). Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Conway dan Briner (dalam Schalk & Roe, 2007) bahwa kontrak psikologis mempengaruhi komitmen. Rousseau (dalam Schalk & Roe, 2007) menyatakan bahwa kontrak psikologis adalah kewajiban yang dirasakan dan bukan hanya harapan. Berdasarkan hal tersebut, maka Rousseau (dalam Bal, etc., 2008) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai

keyakinan karyawan tentang kewajiban timbal balik antara karyawan dan organisasi.

Hal lain yang bisa dilakukan perusahaan untuk membentuk dan meningkatkan komitmen normatif adalah dengan merancang agar karyawan memiliki perasaan berhutang, misalnya dengan memberikan berbagai pelatihan dan pengembangan sehingga ia memilih untuk tetap bekerja di organisasi sebagai dasar untuk membayar hutangnya (<http://highered.mcgraw-hill.com>). Cara lain adalah dengan menjadikan organisasi sebagai tempat beramal (<http://highered.mcgraw-hill.com>).

Berdasarkan kumpulan definisi mengenai komitmen normatif di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen ini memilih untuk tetap memberikan kontribusi terhadap organisasi karena adanya perasaan “memiliki hutang”. Perasaan berhutang yang dimiliki karyawan berasal dari kebijakan-kebijakan yang diberikan organisasi sebagai bentuk investasi. Oleh karena itu, cara untuk mengakomodasi karyawan yang memiliki komitmen normatif adalah dengan tidak melanggar kontrak psikologis yang ada.

2.2.4 Implikasi Komitmen Afektif, Kontinuan, Dan Normatif

Komitmen afektif, kontinuan, serta normatif membentuk kinerja dan perilaku tersendiri pada diri karyawan (McKenna, 2005). Meyer dan Allen (dalam McKenna, 2005) mengemukakan bahwa komitmen afektif memiliki dampak positif pada kinerja, sementara komitmen kontinuan justru tidak memiliki dampak positif maupun negatif. McKenna (2005) menambahkan bahwa komitmen normatif dianggap memiliki dampak positif pada reaksi dan perilaku karyawan, namun tidak lebih signifikan daripada komitmen afektif.

Beberapa hal yang disebutkan di atas ditunjukkan dalam beberapa penelitian yang dikemukakan oleh Begley dan Czajka, Mathieu dan Zajac, Meyer et al., Organ dan Ryan, Pearce, Randall dan Cote (dalam McKenna, 2005), yaitu (1) Karyawan yang memiliki komitmen lebih cenderung untuk bertahan di organisasi, meskipun hal ini tidak memberikan hasil kinerja yang positif; (2) Komitmen afektif secara positif berkaitan dengan tingkat absensi yang rendah; (3) Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk

bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen rendah. Karyawan dengan komitmen normatif juga bisa memberikan kinerja yang baik, dan sebaliknya dengan komitmen kontinuan; (4) Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi menunjukkan perilaku yang lebih sosial dan *citizenship*. Bollino dan Turnley (dalam Schultz & Schultz, 2010) menyebutkan bahwa *citizenship* berarti memberikan usaha ekstra, melakukan pekerjaan lebih bagi perusahaan dari yang seharusnya dikerjakan. Contoh perilaku tersebut termasuk memberikan pertolongan ekstra kepada kolega, secara sukarela menerima pekerjaan tambahan, memberikan perhatian ekstra pada kolega dan pelanggan, berpartisipasi dan terlibat dalam organisasi serta memberikan saran atau suara; (5) Komitmen afektif berhubungan dengan loyalitas, tidak menarik diri serta tidak mengabaikan organisasi; (6) Tingkat stress berhubungan dengan situasi yang berubah dapat dimediasi jika karyawan memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi.

2.3 Keluaran Komitmen Organisasi

Dari berbagai penelitian, dapat diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki keluaran (*outcomes*) sebagai berikut, yaitu (1) kepuasan kerja atau *job satisfaction* (Podsakoff, J.A. LePine, & M.A. LePine, dalam Kreitner & Kinicki, 2010; Champion et al., Mobley, Nielsen, Jex & Adams, Warr et al., dalam Morrison, 2008), (2) *job performance* atau prestasi kerja (Meyer & Allen, dalam Malhotra & Mukherjee, 2004; Meyer & Allen, Mathieu & Zajac, dalam Jex, 2000; Levy, dalam Morrison, 2008; Ricketta, dalam Kreitner & Kinicki, 2010), (3) *turnover* atau keluar dari pekerjaan (Allen & Meyer, Mathieu & Zajac, dalam Jex 2000; Champion et al., Mobley, Nielsen, Jex & Adams, Warr et al., dalam Morrison, 2008; Griffeth, Hom & Gaertner, dalam Kreitner & Kinicki, 2010) dan (4) *absenteeism* atau absensi (Meyer & Allen, dalam Malhotra & Mukherjee, 2004; Levy, Mathieu & Zajac, dalam Morrison, 2008; Jex, 2000),

2.3.1 Kepuasan Kerja

William dan Hazer (dalam Morrison, 2004) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai respon afektif pada aspek spesifik dari pekerjaan. Kepuasan kerja juga diartikan sebagai emosi positif karyawan terhadap peran pekerjaan (Kalleberg, Locke, Smith, Kendall & Hulin, dalam Currihan, 1999). Dalam hubungan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja merupakan hal yang menyebabkan terjadinya komitmen (Porter et al., Riordan & Griffeth, William & Hazer, dalam Morrison, 2004). Deshpande (dalam Chang & Lee, 2006) juga menunjukkan bahwa ketika terjadi peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi pun turut meningkat. Clive dan Richard (dalam Chang & Lee, 2006) menunjukkan bahwa kedua hal ini juga memiliki hubungan yang erat pada sektor pekerjaan publik maupun swasta.

Mowday et al. (dalam Tanriverdi, 2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor pribadi dan organisasi, maka faktor ini pula yang mempengaruhi komitmen organisasi. Ia juga mengemukakan bahwa ketika kepuasan kerja berkembang dengan cepat pada faktor tersebut, maka komitmen organisasi berkembang lebih lambat dengan tidak hanya berdasarkan pada tujuan pekerjaan, tetapi juga tujuan organisasi pada karyawan, nilai, ekspektasi kinerja, dan keberlangsungan dari keanggotaan terhadap organisasi sebagai hasil dari kinerja. Riggio (2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu jenis dan variasi pekerjaan, otonomi dalam pekerjaan, level tanggung jawab dalam pekerjaan, kualitas hubungan sosial di tempat kerja, kompensasi, dan kesempatan promosi dan kemajuan dalam pekerjaan.

2.3.2 Prestasi Kerja

Mathieu dan Zajac (dalam Cuong & Swierczek, 2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah perilaku kerja yang secara langsung berhubungan dengan partisipasi karyawan dan intensi untuk tetap bertahan di organisasi serta berkaitan pula dengan prestasi kerja. Ricketta (dalam Kreitner & Kinicki, 2010) juga mengemukakan bahwa prestasi kerja (*job performance*) dan komitmen organisasi memiliki kaitan yang signifikan. Hal ini ditemukan setelah diadakan

penelitian meta-analisis terhadap 26.344 orang. Berdasarkan penemuan ini, dikatakan bahwa manajer dapat meningkatkan produktivitas organisasi melalui peningkatan komitmen organisasi pada karyawan.

Hasil penelitian mengatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara prestasi kerja dan komitmen organisasi, namun Levy (dalam Morrison, 2008) mengemukakan bahwa hubungan antara keduanya tidak kuat dikarenakan kompleksitas dari kinerja. Hal serupa juga dikemukakan oleh Mathieu dan Zajac serta Meyer dan Allen (dalam Jex, 2002). Hubungan antara keduanya dinyatakan tidak kuat dikarenakan penggunaan kriteria pengukuran kinerja yang cukup luas. Sebagai contoh, Konovsky dan Cropanzano (dalam Jex, 2002) mengukur hubungan antara prestasi kerja dan komitmen organisasi dengan melihat dari *rating* kinerja secara keseluruhan yang diisi oleh supervisor.

Baugh dan Roberts (dalam Jex, 2002) menggunakan *self-rating*. Berdasarkan hal ini, Jex (2000) kemudian mengungkapkan bahwa hubungan antara komitmen afektif dan kinerja dimediasi oleh usaha karyawan. Dinyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk bekerja lebih keras dan mengeluarkan usaha yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang rendah. Carmeli dan Freund (2004) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa hubungan antara keluaran pekerjaan atau prestasi kerja dengan komitmen organisasi dimediasi oleh kepuasan kerja. Judge et al. (dalam Claes & De Ven, 2008) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki kontribusi untuk menjadikan prestasi kerja yang lebih baik.

2.3.3 *Turnover*

Aydogdu dan Asikgil (2011) mengemukakan bahwa *turnover* merupakan pemisahan diri dari organisasi. Dengan kata lain, *turnover* merupakan pemutusan hubungan kerja seseorang dengan perusahaan (Tett & Meyer, 1993). *Turnover* bisa dilakukan secara *voluntary* dan *involuntary* (<http://highered.mcgraw-hill.com>). *Turnover* secara *voluntary* terjadi ketika karyawan secara pribadi memutuskan untuk berhenti, sedangkan *involuntary* terjadi ketika karyawan

diberhentikan oleh organisasi. Dalam hubungannya dengan komitmen, maka *turnover* difokuskan pada yang bersifat *voluntary* (sukarela).

Selain itu, dinyatakan pula oleh Aydogdu dan Asikgil (2011) bahwa personil atau karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi dan meyakini bahwa mereka tidak dapat menemukan pekerjaan lain karena ekonomi yang tidak baik, maka dia akan memilih untuk tetap bertahan di organisasi. Sebaliknya, personil yang meyakini bahwa ekonomi berjalan dengan baik dan ada kesempatan untuk lebih baik, maka akan ada kemungkinan untuk memilih meninggalkan organisasi.

Ditemukan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara *turnover* dan komitmen organisasi (Griffeth, Hom, & Gaertner, dalam Kreitner & Kinicki, 2010). Dikatakan pula pada penemuan ini mengenai pentingnya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan karena tingginya komitmen akan membantu mengurangi tingkat *turnover*.

Sementara itu, *turnover* dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi (Campion et al., Mobley, Nielsen, Jex, & Adams, Warr et al., dalam Morrison, 2008). Morrison (2008) mengungkapkan bahwa ketika kepuasan dari karyawan rendah, maka tingkat *turnover* meningkat dan ini pula yang menjadi alasan bahwa tingkat komitmen organisasi cenderung berkurang.

2.3.4 Absensi

Levy (2003) serta Mathieu dan Zajac (dalam Morrison, 2008) mengemukakan bahwa konsekuensi dari komitmen organisasi adalah berkurangnya tingkat absensi. Aydogdu dan Asikgil (2011) juga menyatakan hal yang serupa bahwa terdapat hubungan yang negatif antara absensi dan komitmen organisasi dan bagi karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang rendah cenderung melakukan absensi.

Riggio (2008) mengemukakan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan pada 700 manajer menunjukkan bahwa 20% dari mereka mengaku sakit agar tidak perlu pergi bekerja untuk berbagai alasan. Ada tiga alasan utama yang sering digunakan karyawan agar tidak berangkat kerja, yaitu karena melakukan

tugas pribadi, keinginan untuk istirahat, dan santai (Kurchiek, dalam Riggio, 2008). Berdasarkan review (Riggio, 2008) disebutkan bahwa meskipun terdapat kesulitan dalam memperhitungkan kerugian akibat absensi, namun diperkirakan jumlah kerugian tersebut mencapai 9% dari total gaji perusahaan.

2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Aydogdu dan Asikgil (2011), yaitu faktor personal, faktor yang berhubungan dengan peran, pengalaman kerja, dan faktor budaya. Selain faktor-faktor tersebut, masih ada faktor lain, yaitu faktor peran pekerjaan, kesempatan kerja, lingkungan kerja, hubungan positif, struktur organisasi, dan gaya manajemen (<http://uir.unisa.ac.za>).

2.4.1 Faktor Personal

Personal factors atau faktor personal merupakan karakteristik orang yang terdiri atas variabel demografis dan variabel disposisi (kepribadian, nilai, minat). Variabel demografis berhubungan dengan komitmen organisasi yang dinyatakan melalui jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, ras, dan ciri kepribadian. Hubungan antara variabel demografis dan komitmen afektif tidak konsisten.

2.4.2 Faktor Yang Berhubungan Dengan Peran

Faktor yang berhubungan dengan peran (*role related factors*) terdiri dari ambiguitas peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*) berkorelasi negatif dengan komitmen organisasi. Riggio (2008) mengemukakan bahwa ambiguitas peran adalah rasa tidak pasti terhadap permintaan dari peran tertentu. Konflik peran terjadi ketika harapan dari peran yang satu berbenturan dengan peran yang lain (Riggio, 2008). Mathieu dan Zajac (dalam Aydogdu & Asikgil, 2011) mengemukakan alasan bahwa hal ini bisa dikarenakan peran yang ambigu bisa menimbulkan konflik dan stress karena ketidakpastian sehingga mempengaruhi komitmen organisasi.

2.4.3 Pengalaman Kerja

Variabel pengalaman kerja (*work experience*) ditemukan sebagai faktor yang secara konsisten berkorelasi dan kuat terhadap komitmen afektif. Menurut penulis, ketika ada karyawan yang memiliki pengalaman bekerja dengan jangka waktu yang singkat, secara otomatis ia memiliki komitmen kontinuan karena ada hal yang lebih baik yang ia cari dibandingkan pekerjaannya saat ini.

2.4.4 Faktor Budaya

Faktor budaya (*cultural factors*) berhubungan dengan budaya yang dimiliki organisasi. Kreitner dan Kinicki (2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan proses berbagi nilai dan keyakinan yang mendasari identitas perusahaan. McShane dan Glinow (2010) juga menyebutkan hal yang sama bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan asumsi bersama dalam sebuah organisasi. Menurut Schneider (dalam O'Reilly, etc., 1991), individu akan tertarik pada organisasi yang menurut mereka memiliki kesamaan nilai. O'Reilly, etc. (1991) menambahkan bahwa adanya kesamaan antara individu dan organisasi merupakan inti dari kesesuaian antara karyawan dan budaya. Dengan demikian, adanya kesesuaian antara nilai yang dimiliki karyawan dengan nilai yang menjadi budaya organisasi menyebabkan individu tertarik dan bersedia untuk memiliki komitmen pada organisasi tersebut.

2.4.5 Faktor Peran Pekerjaan

Faktor peran pekerjaan (*job related factors*) berhubungan dengan peran pekerjaan bagi karyawan. Curry, Wakefield, Price, dan Mueller (1996) mengemukakan bahwa peran pekerjaan yang ambigu akan menyebabkan minimnya komitmen terhadap organisasi dan kesempatan promosi juga dapat meningkatkan atau mengurangi komitmen organisasi. Faktor pekerjaan lain yang bisa berpengaruh pada komitmen adalah level tanggung jawab dan otonomi. Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat tanggung jawab dan otonomi yang berhubungan dengan pemberian pekerjaan, maka semakin berkurang terjadinya pengulangan dan semakin menarik pula, serta semakin tinggi tingkat komitmen yang ditunjukkan oleh orang yang mengisi posisi tersebut.

2.4.6 Kesempatan Kerja

Curry et. al. (1996) mengemukakan bahwa adanya kesempatan kerja (*employment opportunities*) memberikan pengaruh pada komitmen organisasi. Individu yang memiliki persepsi kuat bahwa mereka memiliki kesempatan untuk menemukan pekerjaan lain akan mengalami kemungkinan penurunan komitmen terhadap organisasi karena memikirkan alternatif lain. Vandenberghe (1996) menyatakan bahwa ketika kesempatan bekerja itu sedikit, maka akan ada kecenderungan meningkatnya komitmen organisasi.

2.4.7 Lingkungan Kerja

Salah satu kondisi lingkungan kerja (*work environment*) yang mempengaruhi komitmen organisasi secara positif adalah kepemilikan sebagian dari perusahaan. Klein (1987) menyatakan bahwa kepemilikan apapun menjadikan karyawan merasa penting dan menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan. Armstrong (1995) mengemukakan bahwa konsep kepemilikan termasuk dalam partisipasi pengembangan dan perubahan dalam praktek pekerjaan dapat menciptakan “*sense of belonging*”. Meyer & Allen (1997) mengemukakan faktor lain pada lingkungan kerja yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu praktek pekerjaan yang berhubungan dengan rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, promosi dan gaya manajemen.

2.4.8 Hubungan Positif

Hubungan yang positif (*positive relationship*) berkaitan dengan hubungan yang terjalin dalam lingkungan pekerjaan, baik dari sisi pengawasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja. Randall (1990) menyatakan bahwa hubungan pengawasan dapat berdampak pada komitmen organisasi, baik secara positif maupun negatif. Hubungan pengawasan yang positif bergantung pada bagaimana praktek hubungan kerja seperti manajemen kinerja yang diimplementasikan di organisasi. Benkhoff (1997) mengungkapkan ketika individu menemukan bahwa hubungan pengawasan adil dalam menjalankan prakteknya, mereka cenderung untuk lebih komitmen terhadap organisasi.

Hubungan kerja lainnya adalah kelompok dalam lingkungan kerja yang bisa berdampak pada komitmen organisasi. Mathieu dan Zajac (1990) mengemukakan bahwa anggota organisasi dapat menunjukkan komitmen ketika mereka bisa menemukan nilai melalui hubungan kerja. Intinya, ketika hubungan kerja mampu mencerminkan sikap saling menghormati pada tiap individu, mereka mampu berkomitmen terhadap dirinya sendiri untuk organisasi.

2.4.9 Struktur Organisasi

Struktur organisasi (*organizational structure*) berkaitan erat dengan birokrasi serta kebijakan dari organisasi. Zeffanne (1991) mengindikasikan bahwa penghapusan batasan birokrasi dan rancangan struktur yang lebih fleksibel memberikan kontribusi untuk meningkatkan komitmen karyawan, baik loyalitas maupun keterikatan mereka terhadap organisasi. Storey (1995) menyatakan bahwa manajemen dapat meningkatkan level komitmen melalui pemberian arahan dan pengaruh yang lebih besar.

2.4.10 Gaya Manajemen

Management style (gaya manajemen) yang bisa mendorong keterlibatan karyawan dapat membantu memuaskan keinginan karyawan dalam hal pemberdayaan dan permintaan agar komitmen terhadap tujuan organisasi. William dan Anderson (1991) mengemukakan bahwa organisasi butuh untuk memastikan bahwa strategi manajemen yang digunakan bertujuan untuk meningkatkan komitmen karyawan daripada kepatuhan.

2.5 Cara Membangun Dan Meningkatkan Komitmen Organisasi

Urgensi adanya komitmen pada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya menuntut setiap organisasi memperhatikan dan memfasilitasi komitmen ini dengan tepat dan melalui berbagai cara serta program-program khusus. McShane dan Glinow (2000, 2010) mengemukakan beberapa cara untuk membangun komitmen, yaitu keadilan dan dukungan, nilai bersama, kepercayaan, pemahaman organisasi, dan keterlibatan karyawan.

Selain itu, masih ada beberapa cara untuk bisa meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan. Seperti diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja, persahabatan, dan prestasi kerja. Selain itu, komitmen organisasi juga memiliki kaitan dengan *turnover* dan absensi. Karena itu, Riggio (2008) mengemukakan beberapa cara untuk bisa meningkatkan komitmen organisasi sekaligus kepuasan kerja untuk meningkatkan prestasi kerja dan menghindari terjadinya *turnover* dan absensi yang bisa merugikan perusahaan. Cara-cara tersebut adalah perubahan struktur kerja, perubahan struktur pembayaran, jadwal kerja yang fleksibel, dan program yang bermanfaat.

2.5.1 Keadilan Dan Dukungan

Tingkat komitmen afektif akan lebih tinggi pada organisasi yang bisa memenuhi kewajibannya terhadap karyawan dan mematuhi nilai-nilai kemanusiaan, seperti keadilan, kesopanan, pemberian maaf, serta integritas moral. Morrison dan Robinson (1997) serta Finegan (2000), dalam McShane dan Glinow (2010) mengemukakan bahwa organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan cenderung menumbuhkan tingkat loyalitas mereka. Menurut penulis, ketika keadilan dan dukungan (*justice and support*) yang diberikan organisasi dirasakan dampaknya oleh karyawan, maka akan berpengaruh besar pada kesediaan mereka untuk memberikan dan meningkatkan komitmen terhadap perusahaan.

2.5.2 Nilai Bersama

Nilai bersama (*shared values*) berhubungan dengan kesesuaian antara nilai yang dimiliki karyawan dengan organisasi. Definisi dari komitmen afektif mengacu pada karyawan yang merasa bahwa identitas organisasi merupakan identitas dirinya dan hal tersebut akan meningkat ketika karyawan percaya bahwa nilai mereka kongruen dengan nilai organisasi secara dominan. Selain itu, karyawan akan lebih nyaman dan lebih dapat diprediksi ketika mereka setuju dengan nilai yang mendasari keputusan perusahaan. Kenyamanan inilah yang memotivasi mereka untuk bertahan di organisasi (Cable & Judge, Kalliath, Bluedorn, & Strube, Westerman & Cyr, dalam McShane & Glinow, 2010).

2.5.3 Kepercayaan

Trust atau kepercayaan mengacu pada harapan positif seseorang terhadap orang lain pada situasi yang melibatkan resiko. Karyawan akan merasa berkewajiban untuk bekerja pada sebuah organisasi ketika mereka mempercayai pemimpinnya. Hal inilah yang menyebabkan ketika terjadi pemutusan hubungan kerja, maka karyawan akan merasa tidak aman dalam pekerjaannya dan hal ini mempengaruhi kepercayaan mereka terhadap pimpinan.

2.5.4 Pemahaman Organisasi

Pemahaman organisasi (*organizational comprehension*) mengacu kepada bagaimana karyawan mampu memahami organisasinya, termasuk strategi, dinamika sosial, dan tata letak (*layout*) fisik. Pemahaman organisasi menjadi persyaratan untuk bisa menghadirkan komitmen afektif karena akan sulit untuk teridentifikasi dengan sesuatu yang belum diketahui dengan jelas. Disebutkan pula bahwa pemahaman organisasi dilakukan agar karyawan memiliki pemahaman secara komprehensif terhadap tempat ia bekerja. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan informasi kepada staf dan kesempatan bagi mereka untuk memperbaharui pengetahuannya mengenai yang terjadi di organisasi, berinteraksi dengan rekan kerja, menemukan apa yang terjadi di berbagai bagian organisasi, dan belajar mengenai sejarah dan perencanaan masa depan dari organisasi (Heffner & Rentsch, dalam McShane & Glinow, 2010).

2.5.5 Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan (*employee involvement*) bisa meningkatkan komitmen afektif dengan menguatkan identitas sosial karyawan di organisasi. Karyawan bisa merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka dilibatkan dalam membuat keputusan mengenai masa depan organisasi. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena memberikan kekuatan dalam menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap karyawan.

2.5.6 Perubahan Struktur Kerja

Hal ini bisa dilakukan dengan tiga cara, yaitu rotasi pekerjaan (*job rotation*), memperluas pekerjaan (*job enlargement*), dan memperkaya pekerjaan (*job enrichment*). Rotasi pekerjaan merupakan perpindahan karyawan dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan yang lain untuk mengurangi kebosanan dan hal-hal yang monoton dalam bekerja. Memperluas pekerjaan berkaitan dengan perluasan pekerjaan dengan menambahkan beberapa tugas agar lebih bervariasi. Memperkaya pekerjaan merupakan program motivasi yang melibatkan redesain pekerjaan untuk memberikan peran yang lebih baik pada karyawan dalam perencanaan, eksekusi, dan evaluasi pekerjaan mereka.

2.5.7 Perubahan Struktur Pembayaran

Hal ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, yaitu pembayaran berdasarkan keterampilan dan pengetahuan (*skill-based pay*), pembayaran berdasarkan total kinerja (*merit pay*), pembagian keuntungan kelompok (*gainsharing*), dan pembagian keuntungan perusahaan (*profit sharing*). Pembayaran berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*) merupakan sistem kompensasi dimana karyawan dibayar berdasarkan pengetahuan dan keterampilan mereka dan bukan melalui posisi mereka di organisasi. Pembayaran berdasarkan total kinerja (*merit pay*) merupakan sistem kompensasi dimana karyawan menerima tambahan pembayaran berdasarkan hasil kinerja mereka. Pembagian keuntungan kelompok (*gainsharing*) merupakan sistem kompensasi berdasarkan pada kinerja kelompok yang efektif. Pembagian keuntungan perusahaan (*profit sharing*) merupakan perencanaan dimana seluruh karyawan menerima sebagian kecil dari keuntungan organisasi.

2.5.8 Jadwal Kerja Yang Fleksibel

Strategi ini bisa dilakukan dengan mengurangi waktu kerja dan memberikan jadwal kerja melalui *flextime*. Mengurangi waktu kerja dilakukan dengan mengurangi hari kerja dalam satu minggu dan menambahkan jam kerja per hari kerja. *Flextime* merupakan jadwal dimana karyawan memiliki perjanjian pada jumlah jam kerja dalam satu minggu, tetapi menawarkan fleksibilitas waktu mulai dan selesai di hari kerja.

2.5.9 Program Yang Bermanfaat

Program yang bermanfaat bisa meliputi waktu kerja yang fleksibel, variasi pilihan layanan kesehatan, program pengembangan karir, dan sebagainya.

Armstrong (2007) lebih lanjut mengemukakan beberapa cara lain, yaitu (1) Mengkomunikasikan nilai dan tujuan dari manajemen serta pencapaian organisasi, sehingga karyawan akan secara bangga untuk teridentifikasi dengan hal tersebut dan bangga dengan pekerjaannya; (2) Menunjukkan kepada karyawan bahwa manajemen komitmen terhadap mereka dengan mengakui kontribusinya sebagai *stakeholder* dan berusaha untuk memaksimalkan keberadaannya di organisasi; (3) Mengembangkan iklim kepercayaan dengan memastikan bahwa manajemen jujur terhadap orang, memperlakukan secara wajar, adil, dan konsisten, menunjukkan kemauan untuk mendengarkan komentar dan saran yang dibuat oleh karyawan selama proses konsultasi dan partisipasi; (4) Merancang kontrak psikologis yang positif dengan memperlakukan orang sebagai *stakeholder*, bergantung pada konsensus dan kerja sama bukan kontrol dan paksaan serta berfokus pada penyediaan kesempatan untuk belajar serta pengembangan dan kemajuan karir; (5) Menetapkan proses manajemen kinerja yang membolehkan penyelarasan antara tujuan organisasi dan individu; (6) Membantu meningkatkan identifikasi karyawan terhadap organisasi melalui penghargaan yang berkaitan dengan kinerja organisasi (berbagi keuntungan) atau skema kepemilikan saham oleh karyawan; (7) Secara keseluruhan, membangun dan memelihara lingkungan kerja yang membuat organisasi menjadi “*employer of choice*” karena merupakan “*a great place to work*”.

Cara lain sebagai alternatif dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi adalah menggalakkan persahabatan atau *friendship* (Riordan dan Griffeth, dalam Morrison, 2004) karena adanya kesempatan membangun persahabatan berhubungan dengan meningkatnya komitmen organisasi. Beberapa penemu lain juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan dengan persahabatan (Ellingwood, dalam Morrison, 2004), hubungan di tempat kerja (Sheldon, dalam Morrison, 2004), dan iklim organisasi yang mendukung (Cherniss, dalam Morrison, 2004).

Morrison (2004) mengungkapkan bahwa ada kemungkinan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dengan persahabatan dimediasi secara langsung oleh kepuasan. Riordan dan Griffeth (dalam Morrison, 2004) menemukan bahwa persepsi karyawan mengenai kesempatan dalam bersahabat di tempat kerja memiliki dampak langsung pada keterlibatan dalam pekerjaan dan kepuasan kerja, serta memiliki dampak tidak langsung pada komitmen organisasi dan intensi untuk mengundurkan diri.

2.6 Alternatif Intervensi

Berdasarkan cara-cara untuk membangun dan meningkatkan komitmen organisasi yang telah dipaparkan di atas, maka dalam penelitian ini akan digunakan beberapa alternatif intervensi, yaitu jadwal kerja yang fleksibel, perubahan struktur pembayaran, program yang bermanfaat, keterlibatan pengajar, bersikap adil dan memberikan dukungan, menanamkan nilai bersama, pemberian penghargaan, dan mengakomodasi persahabatan dalam lingkungan kerja. Alternatif intervensi tersebut dipilih untuk mengakomodasi pengajar yang memiliki komitmen kontinuan dan sebagai strategi agar komitmen mereka bisa berubah ke arah yang cenderung afektif.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Profil Organisasi

Lembaga bimbingan belajar X merupakan organisasi yang berdiri di awal tahun 2012 dan bergerak di bidang pendidikan. Tujuan didirikannya lembaga bimbingan belajar X adalah untuk memberikan jasa pelayanan pendidikan yang solutif di masyarakat. Hal ini berkaitan dengan biaya, jadwal kegiatan belajar mengajar, akses lokasi lembaga bimbingan belajar, metode belajar hingga mencakup layanan konsultasi akademik bagi para siswa.

Visi lembaga bimbingan belajar X adalah menjadi lembaga bimbingan belajar yang solutif. Untuk mencapai visi tersebut, maka misi dari organisasi ini adalah inovatif dalam merancang media belajar, kreatif dalam menyelenggarakan kegiatan belajar, menjadi lembaga bimbingan belajar yang terjangkau, dan memberi solusi dalam permasalahan belajar. Nilai-nilai yang ditanamkan dalam organisasi ini adalah *fun, spirit, smart*.

Nilai-nilai organisasi dirancang untuk menjadikan belajar sebagai kegiatan yang menyenangkan sehingga siswa termotivasi untuk meningkatkan kualitas dirinya dalam bidang akademik. Selain itu, nilai-nilai yang ditanamkan juga dirancang untuk membentuk karakter pengajar maupun manajemen untuk menjadi pribadi yang kreatif, inovatif, dan solutif untuk membantu siswa dalam meningkatkan kualitas akademik dan motivasi mereka untuk menjadi lebih baik.

Semenjak organisasi ini berdiri, lembaga bimbingan belajar X telah mengalami perkembangan yang signifikan melalui penambahan jumlah siswa yang berpengaruh pada penambahan jumlah waktu kegiatan belajar mengajar serta penambahan jumlah pengajar. Adanya pertumbuhan signifikan ini berpengaruh pada kebutuhan pengajar yang juga semakin tinggi. Kebutuhan ini menuntut lembaga bimbingan belajar X untuk bisa mengakomodasi pengajar dari berbagai sisi agar tetap bersedia memberikan kontribusi dan komitmen sehingga organisasi bisa tetap bertahan di kompetisi dengan bisnis serupa. Oleh karena itu, maka melalui penelitian ini akan ditentukan beberapa alternatif intervensi yang bisa

digunakan sebagai langkah dalam mengatasi permasalahan komitmen dalam lembaga bimbingan belajar X.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian mengenai komitmen pengajar di lembaga bimbingan belajar X dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Oleh karena itu, penelitian ini akan memiliki karakteristik sesuai dengan karakteristik dari penelitian kualitatif, yaitu mendasarkan pada kekuatan narasi; studi dalam situasi ilmiah; kontak langsung di lapangan; cara berpikir induktif; perspektif holistik; perspektif perkembangan, dinamis; orientasi kasus unik; cara memperoleh data netral-empatis; ada fleksibilitas desain, sirkuler, serta peneliti yang menjadi instrumen kunci (Poerwandari, 2009). Pendekatan ini dilakukan untuk memperoleh hasil yang maksimal serta sebagai langkah untuk memperoleh informasi secara mendetail mengenai komitmen pengajar di organisasi.

Alasan dalam pemilihan metode kualitatif adalah karena partisipan yang dilibatkan dalam penelitian ini hanya berjumlah enam orang sehingga pengambilan data hanya dilakukan melalui wawancara dan observasi untuk memperoleh informasi lebih mendalam dari pengajar. Wawancara dan observasi merupakan alat pengumpulan data dari metode penelitian kualitatif. Alasan lain dari pemilihan metode kualitatif ini adalah untuk memperoleh pemahaman dari masalah yang terjadi di lembaga bimbingan belajar X secara menyeluruh. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Creswell (dalam Santoso & Royanto, 2009) mengenai penelitian kualitatif yang merupakan suatu proses memperoleh pemahaman tentang masalah sosial atau manusia yang diselenggarakan dalam pengaturan penelitian yang alamiah berdasarkan gambaran yang dibangun secara kompleks dan menyeluruh dari pandangan-pandangan yang dikemukakan secara rinci oleh informan.

Hal serupa dikemukakan oleh Santoso dan Royanto (2009) bahwa penelitian kualitatif diperlukan ketika peneliti ingin mendapatkan gambaran yang menyeluruh (holistik) tentang suatu fenomena berdasarkan penghayatan dari pelaku yang diteliti; dan atau fenomena yang memiliki kekhususan atau keunikan

tertentu. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti menggunakan metode kualitatif untuk memperoleh gambaran masalah secara menyeluruh dari pelaku yang diteliti, yaitu pengajar di lembaga bimbingan belajar X melalui fenomena atau masalah yang berkaitan dengan komitmen mereka di organisasi.

3.3 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah para pengajar lembaga bimbingan belajar X selaku partisipan penelitian, pengamatan peneliti, serta informasi yang diperoleh dari pemilik lembaga bimbingan belajar X.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara, yaitu observasi dan wawancara. Poerwandari (2009) mengungkapkan bahwa kegiatan observasi diarahkan pada kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. Metode ini dipilih oleh peneliti karena memungkinkan untuk memperoleh data tentang hal-hal yang karena berbagai sebab tidak diungkapkan oleh partisipan penelitian secara terbuka dalam wawancara (Patton, dalam Poerwandari, 2009). Selain itu, metode ini juga digunakan sebagai langkah awal dalam menentukan masalah dengan mengamati gejala-gejala yang terjadi di organisasi.

Sementara itu, wawancara dalam penelitian kualitatif dilakukan untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain (Banister et al, dalam Poerwandari 2009). Metode wawancara ini dilakukan peneliti untuk memperkaya data yang telah diperoleh dari hasil observasi dan untuk mengupas informasi tertentu yang tidak dapat diperoleh dengan hanya melakukan observasi saja. Metode wawancara yang dilakukan adalah semi terstruktur. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara,

namun pertanyaan yang telah disusun digali lebih dalam ketika proses wawancara berlangsung berdasarkan jawaban dari partisipan penelitian.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa pedoman wawancara yang memuat beberapa pertanyaan berkaitan dengan komitmen organisasi. Untuk menyempurnakan penelitian ini, maka juga digunakan alat perekam audio visual yang membantu ketika proses wawancara berlangsung. Selama proses wawancara berlangsung, peneliti merekam para pengajar sebagai partisipan penelitian sehingga dapat diperoleh data yang tidak hanya berupa informasi secara verbal, tetapi juga dilengkapi dengan ekspresi pengajar.

3.6 Partisipan Penelitian

3.6.1 Karakteristik Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah para pengajar yang bekerja di lembaga bimbingan belajar X. Para pengajar berasal dari perguruan tinggi yang sama meskipun dari angkatan dan jurusan yang berbeda. Latar belakang perguruan tinggi para pengajar adalah berbasis pendidikan. Lima dari enam pengajar yang menjadi partisipan dalam penelitian ini memiliki kesamaan, yaitu belum memiliki pengalaman mengajar di lembaga bimbingan belajar, tetapi ada satu orang diantaranya yang telah memiliki pengalaman tetapi akhirnya memutuskan untuk keluar dari organisasi ini. Informasi lebih rinci mengenai partisipan penelitian bisa dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3.1. Karakteristik Partisipan Penelitian

Karakteristik	Partisipan 1	Partisipan 2	Partisipan 3	Partisipan 4	Partisipan 5	Partisipan 6
Inisial	IM	GA	NA	TR	AM	NO
Usia	19	20	24	19	22	24
Jenis	P	L	P	P	P	P
Kelamin						
Latar Pendidikan	Kuliah S1 tingkat 1	Kuliah S1 tingkat 2	Kuliah S1 sedang menyelesaikan studi	Kuliah S1 tingkat 1	Kuliah S1 tingkat 4	Lulusan S1

3.6.2 Jumlah Partisipan

Jumlah partisipan dalam penelitian ini adalah enam orang. Dua orang merupakan mahasiswa tingkat pertama, satu orang adalah mahasiswa tingkat kedua, satu orang merupakan mahasiswa tingkat empat, satu orang merupakan mahasiswa yang sedang menyelesaikan studinya, dan satu orang merupakan lulusan strata satu yang baru menyelesaikan studinya.

3.6.3 Metode Pemilihan Partisipan

Pengajar yang bekerja di lembaga bimbingan belajar X berjumlah lebih dari lima belas orang. Dari keseluruhan pengajar, diantaranya ada beberapa orang yang juga merupakan pemilik dari lembaga bimbingan belajar ini. Oleh karena itu, para pemilik lembaga bimbingan belajar tidak dijadikan partisipan dalam penelitian ini sehingga pengajar di luar pemilik lembaga bimbingan belajar lebih diprioritaskan dan dipilih enam orang yang bisa mewakili pengajar yang lain. Ke enam pengajar ini dipilih berdasarkan kontribusinya yang paling signifikan dibandingkan dengan pengajar lain. Hal ini berdasarkan jumlah jam mengajar, kehadiran, hingga keterlibatan mereka dalam lembaga bimbingan belajar X.

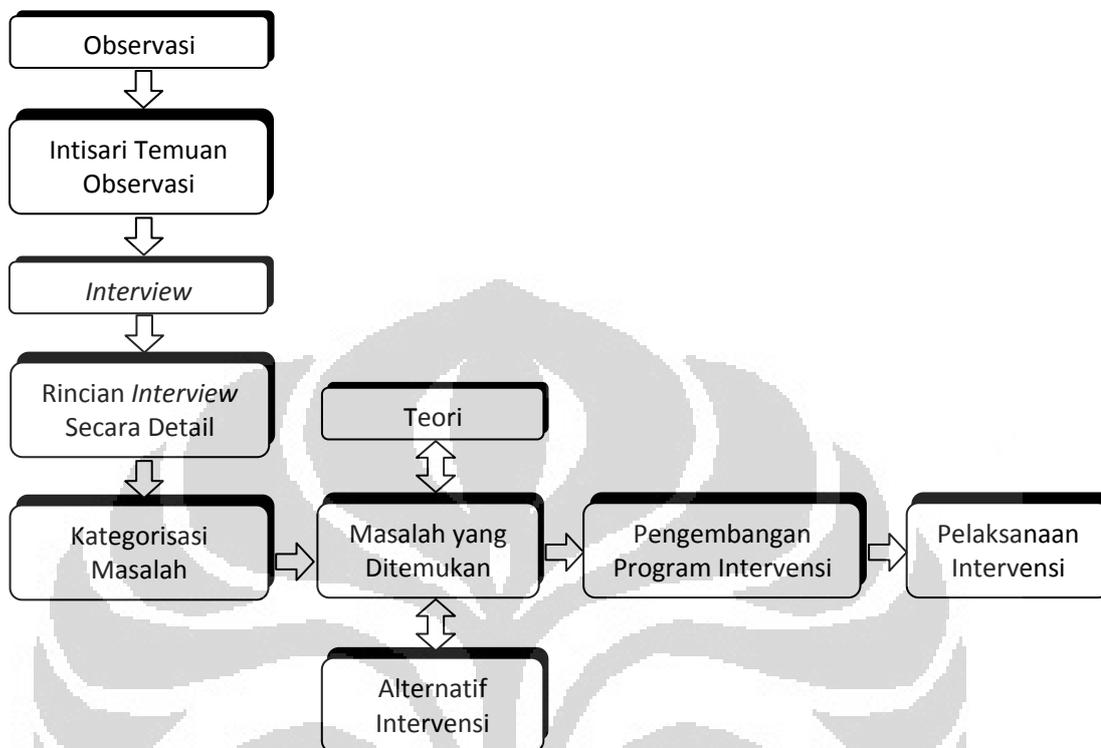
3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan mengacu pada pedoman kualitatif yang diajukan oleh Poerwandari (2009) dengan menyatukan hasil dari catatan observasi dan transkrip wawancara yang telah dibuat. Data tersebut kemudian dikategorisasi untuk menemukan masalah yang terjadi dalam lembaga bimbingan belajar X. Dari kategorisasi tersebut, kemudian kesimpulan yang diperoleh dikaitkan dengan teori untuk mendapatkan gambaran masalah secara utuh. Setelah itu, kemudian akan dibentuk rancangan intervensi yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

3.8 Langkah-Langkah Penelitian

Dalam mengerjakan penelitian ini, dilakukan beberapa tahapan untuk memperoleh hasil yang maksimal serta dapat dengan tepat merancang program intervensi bagi

para pengajar. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1. Bagan Langkah-Langkah Penelitian

3.8.1 Observasi

Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi. Observasi dilakukan dengan melihat masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi. Selain melihat masalah yang terjadi, observasi juga dilakukan untuk melihat berbagai kemungkinan yang menjadi penyebab dari masalah yang ditemui.

3.8.2 Intisari Temuan Observasi

Masalah-masalah yang ditemui melalui observasi kemudian dibuat dalam bentuk intisari atau rangkuman dari hasil observasi. Dalam intisari tersebut juga terdapat kemungkinan-kemungkinan yang menjadi penyebab dari masalah yang terjadi.

3.8.3 Interview

Langkah selanjutnya yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *interview* atau wawancara. Langkah ini dilakukan untuk memperkuat data yang telah diperoleh

dari hasil observasi yang telah dibuat intisarinya. Pada tahapan ini digunakan pedoman wawancara serta alat perekam untuk mendapatkan informasi secara detail.

3.8.4 Rincian *Interview* Secara Detail

Setelah wawancara dilakukan, maka peneliti membuat rincian dari hasil wawancara secara mendetail. Berdasarkan wawancara, informasi yang diperoleh mengenai masalah yang ada di organisasi akan semakin rinci dan lengkap. Rincian ini akan menjadi panduan untuk melakukan langkah selanjutnya, yaitu mengkategorisasi masalah.

3.8.5 Kategorisasi Masalah

Langkah selanjutnya adalah mengkategorisasi masalah. Pada langkah ini, data diperoleh melalui intisari temuan observasi serta rincian wawancara secara detail. Berdasarkan data-data tersebut, maka masalah yang telah diperoleh dikategorikan dan kemudian dilanjutkan ke langkah selanjutnya.

3.8.6 Masalah Yang Ditemukan

Berdasarkan kategori yang telah ditentukan pada langkah sebelumnya, data-data tersebut dianalisis untuk menemukan masalah utama di organisasi yang harus diselesaikan.

3.8.6.1 Teori

Teori digunakan sebagai landasan dalam melihat masalah dari organisasi. Dengan mengacu pada teori, masalah yang ditemukan bisa memperoleh informasi lebih lengkap mengenai penyebab terjadinya hingga alternatif penyelesaian.

3.8.6.2 Alternatif Intervensi

Alternatif intervensi ini bisa diperoleh melalui teori yang dijadikan pijakan dalam melihat masalah. Alternatif intervensi ini dirancang untuk bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.

3.8.7 Pengembangan Program Intervensi

Berdasarkan alternatif intervensi yang ada, kemudian peneliti melakukan pengembangan intervensi yang bisa dilakukan di organisasi ini. Pengembangan ini dirancang melalui proses diskusi bersama dengan pihak organisasi sehingga ditemukan kesepakatan mengenai pilihan intervensi.

3.8.8 Pelaksanaan Intervensi

Intervensi yang telah dikembangkan dan disepakati kemudian dilaksanakan di lembaga bimbingan belajar X. Intervensi yang akan dilakukan ini memiliki jadwal tersendiri dalam pelaksanaannya.



BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

4.1 Temuan Penelitian

4.1.1 Hasil Observasi

Sejak berdirinya organisasi ini, jumlah pengajar di lembaga bimbingan belajar X sudah mengalami pengurangan. Alasan yang dikemukakan para pengajar adalah karena ingin konsentrasi di kegiatan yang lain. Pihak lembaga bimbingan belajar X juga mengizinkan mereka untuk berhenti dari organisasi ini dan mencari alternatif pengajar lain. Cara yang digunakan adalah dengan menambah jumlah jam mengajar dari beberapa pengajar.

Ketika cara ini mulai direalisasikan ternyata masih belum maksimal pelaksanaannya disebabkan karena jadwal pengajar pengganti seringkali berubah-ubah dan berakibat pada pergantian pengajar secara tiba-tiba sehingga mata pelajaran atau siswa tertentu seringkali mengalami pergantian pengajar. Dampak dari hal ini adalah perkembangan siswa tidak bisa digambarkan secara maksimal oleh pengajar tertentu karena pengetahuan mereka mengenai siswa yang diajar hanya parsial saja sehingga menyulitkan proses evaluasi akademik siswa.

Pergantian pengajar juga terjadi ketika adanya pembatalan secara mendadak serta keterlambatan yang berpengaruh terhadap perubahan mata pelajaran. Akibatnya, siswa tidak mengetahui jadwal belajar secara pasti dan waktu selesai mengajar harus mengalami kemunduran dari jadwal yang telah dirancang sehingga berpengaruh terhadap jadwal secara keseluruhan. Pergantian ini menyebabkan dalam satu mata pelajaran dan tingkat kelas memiliki banyak pengajar sehingga diperlukan inisiatif untuk mengulang kembali materi sebelumnya untuk memastikan siswa memahami materi dan hal ini mengakibatkan waktu mengajar yang diberikan dalam satu hari tidaklah cukup untuk satu topik tertentu.

Berdasarkan beberapa hal yang dikeluhkan tersebut, pihak lembaga bimbingan belajar berinisiatif mengubah jadwal kegiatan belajar mengajar dan membuka diskusi dengan pihak pengajar untuk kembali melakukan penyesuaian jadwal. Masing-masing pengajar diberikan alternatif pilihan waktu agar

keterlambatan maupun pembatalan mengajar bisa dikurangi dan mereka juga bisa konsentrasi terhadap aktivitasnya yang lain karena sebagian besar merupakan mahasiswa. Ketika jadwal baru diimplementasikan, pada awalnya ada perubahan, yaitu keterlambatan semakin berkurang dan tidak sering terjadi pergantian pengajar.

Meskipun begitu, ternyata hal ini tidak berlangsung lama karena masih ada pengajar yang tidak bisa menyesuaikan dengan pergantian jadwal ini meskipun telah didiskusikan sebelumnya. Akhirnya masih ada beberapa mata pelajaran dan jadwal tertentu yang harus mengalami pergantian pengajar secara tiba-tiba. Saat ini, perubahan jadwal belajar mengajar sudah mencapai kondisi yang stabil dan tidak mengalami pergantian mata pelajaran secara mendadak.

Berdasarkan masalah-masalah yang terjadi di organisasi ini, baik dari sisi kepuasan kerja, kinerja, *turnover*, serta absensi, maka peneliti menyimpulkan bahwa masalah utama yang terjadi adalah mengenai komitmen pengajar terhadap organisasi. Hal ini dikategorikan dalam komitmen karena kepuasan kerja, prestasi kerja, *turnover*, dan absensi merupakan keluaran (*outcomes*) dari komitmen.

Berdasarkan hasil observasi, ditemukan pula gambaran dari peran dan prestasi kerja masing-masing pengajar. Observasi menunjukkan peran pengajar yang signifikan dalam organisasi, meskipun memiliki beberapa kekurangan kinerja di beberapa sisi. Hal ini terlihat dari faktor kehadiran, keterlambatan, dan keterlibatan pengajar dalam organisasi ini. Deskripsi peran dan kinerja pengajar di organisasi dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.1. Hasil Observasi Kinerja Partisipan Penelitian

	Kehadiran	Keterlambatan	Keterlibatan
Partisipan 1	Pengajar yang rajin, namun beberapa kali membatalkan jadwal mengajar disebabkan karena aktivitas lain di luar bimbingan belajar.	Seringkali terlambat karena sulit dalam mengelola waktu dan menyesuaikan dengan aktivitas lain.	Bersedia untuk membantu siswa untuk konsultasi mengenai pelajaran di luar jam mengajar, tidak merasa bermasalah jika harus mengajar mata pelajaran lain jika ia menguasai, bersedia untuk melayani siswa meskipun ada agenda lain yang harus dikerjakan, bersedia hadir untuk membantu siswa serta mengajar mendadak selama tidak berbenturan dengan agenda lain, bersedia mengajar di berbagai tingkat
Partisipan 2	Jadwal mengajar tidak lebih banyak dibandingkan yang lain, namun bersedia untuk hadir ketika tidak memiliki agenda.	Beberapa kali meminta izin untuk terlambat hadir disebabkan karena berbenturan dengan aktivitas lain. Izin tidak dilakukan mendadak dan ada jarak antara izin dengan waktunya mengajar	Hanya bersedia untuk mengajar dua mata pelajaran dan level tertentu, bersedia memberikan bantuan kepada siswa untuk konsultasi pelajaran di luar jam mengajar selama tidak berbenturan dengan agenda lain.
Partisipan 3	Kehadiran terpenuhi dengan baik, meskipun jarak yang cukup jauh dari rumah.	Jarang terlambat karena kesadaran jarak yang cukup jauh dari rumah, namun dekat dari kampus.	Memberikan kontribusi tidak hanya dalam hal mengajar, tetapi juga bersedia untuk membantu pihak manajemen dalam mengelola organisasi, bersedia untuk hadir dan membantu manajemen meskipun tidak ada jadwal mengajar.
Partisipan 4	Kehadiran terpenuhi dengan baik.	Selalu tepat waktu dan cukup baik dalam pengelolaan waktu dan menyesuikannya dengan aktivitas lain.	Inovatif dan inisiatif ketika mengajar, bersedia untuk mengajar bidang lain dan dari berbagai tingkat, bersedia memberikan bantuan kepada siswa untuk konsultasi pelajaran di luar jam mengajar selama tidak berbenturan dengan agenda lain.
Partisipan 5	Jadwal mengajar tidak lebih banyak dibandingkan yang lain, namun bersedia untuk hadir ketika tidak memiliki agenda.	Selalu tepat waktu dan cukup baik dalam pengelolaan waktu dan menyesuikannya dengan aktivitas lain.	Memberikan kontribusi tidak hanya dalam hal mengajar, tetapi juga bersedia untuk membantu pihak manajemen dalam mengelola organisasi, bersedia untuk mengajar di beberapa bidang yang dikuasai dan di berbagai tingkat.
Partisipan 6	Kehadiran terpenuhi dengan baik.	Beberapa kali terlambat, namun masih dalam frekuensi yang wajar.	Memberikan kontribusi tidak hanya dalam hal mengajar, tetapi juga bersedia untuk membantu pihak manajemen dalam mengelola organisasi, bersedia untuk mengajar di beberapa bidang yang dikuasai dan di berbagai tingkat, bersedia untuk hadir dan membantu manajemen meskipun tidak ada jadwal mengajar.

4.1.2 Analisis Wawancara

Wawancara dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan peran partisipan penelitian sebagai pengajar dan keterlibatan mereka di organisasi serta hal-hal yang bisa membuat bertahan dan perlu diperbaiki, baik yang berhubungan langsung dengan status mereka sebagai pengajar maupun tidak. Proses wawancara dilakukan di sebuah ruangan dari lembaga bimbingan belajar X pada saat pengajar selesai mengajar. Selama wawancara berlangsung, terdapat alat yang mendokumentasikan pengajar sebagai partisipan. Dalam menjawab pertanyaan, masing-masing partisipan memberikan respon dengan banyak tersenyum.

Para pengajar diberikan garis besar mengenai topik yang ingin ditanyakan kepada mereka, yaitu mengenai komitmen di organisasi, sehingga masing-masing pertanyaan dijawab dengan spontan. Poin-poin yang ditanyakan adalah mengenai alasan terlibat di bimbingan belajar, alasan bergabung di organisasi, fasilitas, hubungan dengan rekan kerja, komunikasi dengan rekan, bantuan dari rekan, hubungan dengan siswa, aktivitas di luar bimbingan belajar, kesediaan diri memberikan kontribusi jangka panjang, administratif, dan saran.

4.1.2.1 Alasan Terlibat Di Lembaga Bimbingan Belajar

Tabel 4.2. Analisis Wawancara Alasan Keterlibatan Di Lembaga Bimbingan Belajar

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF	Pengalaman, gaji	Kesempatan belajar	Pengalaman	Sarana aplikasi ilmu	Mencari pengalaman	Kesempatan belajar

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa setiap pengajar memberikan jawaban yang mengindikasikan bahwa respon mereka positif atas pertanyaan mengenai alasan untuk terlibat di lembaga bimbingan belajar. Hal ini terlihat dari respon pengajar yang memilih terlibat di organisasi karena alasan pengalaman, gaji, kesempatan belajar, mencari pengalaman, dan sarana aplikasi ilmu.

4.1.2.2 Alasan Bergabung Di Organisasi

Tabel 4.3. Analisis Wawancara Alasan Bergabung Di Organisasi

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF	Pengalaman, gaji, kemudahan akses, hubungan positif, optimis dengan perkembangan organisasi	Kemudahan akses, hubungan positif	Pengalaman, mengisi waktu luang, kemudahan akses, hubungan positif	Mengisi waktu luang, menjadi bagian dari organisasi, mengembangkan kreatifitas	Hubungan positif, keinginan, kesempatan belajar, optimis dengan perkembangan organisasi	Kesempatan belajar, ingin kontribusi, sudah berpengalaman
NEGATIF	belum berpengalaman, banyak melihat sisi negatif	belum berpengalaman, sistem masih perlu perbaikan	belum berpengalaman	belum berpengalaman, materi pelajaran tergantung pada perkembangan murid	belum berpengalaman, pengetahuan mengenai sistem di organisasi minim, segala sesuatunya masih perlu diperbaiki	profesionalisme masih minim

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa alasan pengajar bergabung dengan lembaga bimbingan belajar X adalah karena mencari pengalaman, kemudahan akses, hubungan yang baik dengan pemilik, mengisi waktu luang, kesempatan belajar, ingin memberikan kontribusi, serta rasa optimis dengan perkembangan organisasi ke depan. Di sisi lain, masing-masing pengajar juga memiliki jawaban dengan indikasi negatif. Dari ke enam pengajar, hanya satu yang memiliki pengalaman sebagai pengajar di bimbingan belajar.

Menurut para pengajar, kekurangan dari organisasi ini dibandingkan dengan lembaga bimbingan belajar lain terlihat dari sistem yang masih memerlukan perbaikan serta pengetahuan mereka yang minim mengenai hal itu, profesionalisme yang masih minim, materi pelajaran yang diberikan masih ketergantungan pada pemahaman siswa, dan menurut mereka segala sesuatunya di organisasi ini masih perlu perbaikan. Berdasarkan tabel juga diketahui bahwa mereka melihat organisasi dari pandangan yang negatif.

4.1.2.3 Fasilitas

Tabel 4.4. Analisis Wawancara Fasilitas

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF		Lingkungan nyaman dan fasilitas terpenuhi	Nyaman	Memadai	Memberikan variasi dalam KBM	Nyaman
NEGATIF	masih perlu perbaikan dan penambahan	pemanfaatan buku yang belum maksimal, referensi buku yang masih kurang, fasilitas belum memadai	perlu penyesuaian terhadap jumlah siswa (kelas, buku)	ventilasi udara di kelas	ruang kelas masih kurang, fasilitas permainan, meja dan buku masih kurang	tidak adanya sarana internet, ruang kelas

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa jawaban dengan indikasi positif yang diterima dari pengajar mengenai fasilitas di lembaga bimbingan belajar X dikategorikan nyaman dan memadai serta memberikan ruang kepada pengajar untuk melakukan variasi dalam kegiatan belajar mengajar. Fasilitas di lembaga bimbingan belajar X juga bisa dikatakan sudah terpenuhi.

Sedangkan jawaban dengan indikasi negatif mengenai fasilitas yang ada di lembaga bimbingan belajar X adalah mengenai penambahan dan perbaikan.

Penambahan fasilitas terutama difokuskan pada jumlah ruang kelas, buku referensi, meja, permainan, serta internet. Selain itu, pada ruang kelas juga perlu diperhatikan mengenai ventilasi udara. Karena hal-hal tersebut, maka ada pengajar yang mengatakan bahwa fasilitas di lembaga bimbingan belajar X ini belum memadai.

4.1.2.4 Hubungan Dengan Rekan

Tabel 4.5. Hasil Wawancara Hubungan Dengan Rekan

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF	Hubungan positif	Hubungan positif	Hubungan positif	Hubungan positif	Suasana kerja menyenangkan, hubungan positif	Hubungan positif

Berdasarkan hasil wawancara mengenai hubungan para pengajar dengan rekan kerja, maka jawaban mereka bisa dikatakan pada kategori hubungan positif. Hal ini berdasarkan jawaban dari para pengajar yang menyatakan “*Biasa aja. Maksudnya baik-baik aja*”, “*Hubungannya baik-baik aja*”, “*Kalo hubungan dengan teman-teman yang lain, sangat akrab*”, dan jawaban lain yang menyatakan bahwa hubungan pengajar dengan rekan kerjanya terjalin dengan baik. Dalam memberikan jawaban, setiap pengajar pun mengekspresikannya juga melalui senyuman atau tertawa. Pengajar pun berpendapat bahwa suasana kerja di lembaga bimbingan belajar X ini menyenangkan. Melalui poin hubungan dengan rekan, tidak ada jawaban maupun respon dengan indikasi negatif yang diberikan pengajar.

4.1.2.5 Komunikasi Dengan Rekan

Tabel 4.6. Analisis Wawancara Komunikasi Dengan Rekan

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF	Kemudahan berkomunikasi	Kemudahan berkomunikasi	Kemudahan berkomunikasi	Kemudahan berkomunikasi	Kemudahan berkomunikasi	Kemudahan berkomunikasi
NEGATIF		Masih ragu mengenai kemudahan mengkomunikasikan saran ke rekan kerja			belum pernah bertemu dengan keseluruhan rekan kerja	

Berdasarkan tabel di atas, komunikasi para pengajar dengan rekan kerjanya bisa dikategorikan baik karena adanya kemudahan yang diperoleh. Hal ini

dideskripsikan melalui jawaban mereka yang menyatakan, “*Alhamdulillah lancar*”, “*Gak kesulitan. Cuma mungkin karena jadwalnya beda-beda, jadi belum pernah ketemu semuanya*”, “*Kalo merasa kesulitan, tidak*”, dan jawaban lain yang menyatakan bahwa komunikasi antara pengajar yang satu dengan yang lain bisa dikategorikan baik. Mereka juga menekankan jawabannya dengan tersenyum.

Sedangkan jawaban dengan indikasi negatif diperoleh ketika diajukan pertanyaan mengenai kemudahan pengajar dalam mengkomunikasikan saran, kritik, atau pendapat kepada rekan kerja atau pemilik dari lembaga bimbingan belajar. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa ada pengajar yang merasa ragu dalam kemudahan mengkomunikasikan pendapatnya. Hal ini disebabkan karena ia belum tau apakah saran atau pendapatnya bisa diterima atau tidak. Jawaban dengan indikasi negatif lainnya adalah diketahui bahwa ada pengajar yang belum pernah bertemu dengan keseluruhan pengajar lainnya.

4.1.2.6 Bantuan Dari Rekan

Tabel 4.7. Analisis Wawancara Bantuan Dari Rekan

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF	Kerjasama yang baik	Inisiatif, kerjasama yang baik	Tidak ada hambatan	Inisiatif, <i>sharing</i>	Inisiatif, <i>sharing</i>	Tidak ada hambatan
NEGATIF	manajemen waktu yang masih kurang baik				butuh waktu untuk menyiapkan diri sebelum mengajar	profesionalisme masih minim

Berdasarkan hasil wawancara, sebelum diajukan pertanyaan mengenai bantuan yang diperoleh dari rekan kerja mereka, maka terlebih dahulu ditanyakan mengenai hambatan yang dialami selama memberikan kontribusi di lembaga bimbingan belajar X. Jawaban yang diperoleh dari pengajar adalah bahwa selama ini mereka tidak memiliki hambatan. Ada beberapa yang mengalami hambatan, namun bisa diatasi karena adanya bantuan dari rekan kerja yang lain dalam bentuk *sharing*. Beberapa pengajar pun menyatakan bahwa ketika hambatan tersebut ditemui, maka mereka berinisiatif untuk mencari solusi, baik dilakukan sendiri maupun dengan memperoleh bantuan dari rekan yang lain.

Sedangkan jawaban dengan indikasi negatif yang diterima dari poin ini adalah mengenai permasalahan pribadi dari pengajar sendiri sehingga

dikategorikan menjadi hambatan. Permasalahan manajemen waktu menjadi hambatan dari pengajar serta kinerjanya ketika mengajar tergantung dari sejauh mana persiapan yang dilakukan. Hambatan lain yang memerlukan bantuan dari rekan kerja adalah profesionalisme yang masih minim. Hal ini terlihat dari keterlambatan atau pembatalan jadwal mengajar sehingga pengajar lain harus menggantikan.

4.1.2.7 Hubungan Dengan Siswa

Tabel 4.8. Analisis Wawancara Hubungan Dengan Siswa

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF	Hubungan positif	Hubungan positif, inisiatif, inovatif	Hubungan positif, inisiatif, peka	Hubungan positif, peka, inisiatif	Hubungan positif, peka, inisiatif	Hubungan positif
NEGATIF		pernah bermasalah dengan siswa			Masih minim inovasi dalam mengajar	beberapa kelas pada mata pelajaran tertentu mengalami gonta ganti guru, tidak ada deskripsi mengenai siswa

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa hubungan pengajar dengan siswa bisa dikategorikan baik dan positif. Hal ini dapat diketahui melalui jawaban para pengajar yang menyatakan “*Hubungannya baik-baik aja*”, “*Ya, Alhamdulillah*”, dan jawaban lain yang menyatakan bahwa hubungan yang terjalin antara pengajar dan siswa baik-baik saja.

Masalah antara pengajar dan siswa juga pernah terjadi, dan pengajar mengatasinya dengan inisiatif sendiri dalam mengatasi hal tersebut. Meskipun begitu, ada pengajar yang memiliki keluhan mengenai siswa yang membuatnya bingung saat mengajar. Pengajar juga mencoba untuk peka terhadap keunikan yang dimiliki siswa dan inisiatif mencari langkah-langkah untuk bisa membantu siswa meningkatkan prestasinya. Pengajar pun mempermasalahkannya mengenai tidak adanya data mengenai deskripsi masing-masing siswa yang bisa memudahkan pekerjaannya. Hal lain yang dipermasalahkannya adalah mengenai pergantian pengajar yang sering terjadi.

4.1.2.8 Aktivitas Di Luar Lembaga Bimbingan Belajar

Tabel 4.9. Analisis Wawancara Aktivitas Di Luar Lembaga Bimbingan Belajar

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF	Pengaruh dalam manajemen waktu		Cukup luang	Manajemen waktu yang baik	Cukup luang	Cukup luang, manajemen waktu baik
NEGATIF	Aktivitas padat, mengalami kesulitan dalam menentukan prioritas	Aktivitas padat, prioritas masih belum jelas		Aktivitas padat	sering ada jadwal dadakan	

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa para pengajar memiliki aktivitas lain di luar kegiatan mengajarnya di lembaga bimbingan belajar X dan beberapa di antaranya bisa dikategorikan cukup padat. Beberapa di antaranya pula menganggap hal ini bisa membantunya untuk bisa mengelola waktu dengan baik. Di antara pengajar juga terdapat beberapa yang memiliki waktu yang cukup luang.

Aktivitas lain yang dimiliki pengajar juga menjadi masalah karena di antara mereka juga memiliki kesulitan dalam menentukan prioritas. Jawaban dengan indikasi negatif lainnya adalah ketika sering terjadi jadwal mendadak yang menjadi hambatan bagi mereka dalam memberikan kontribusi di organisasi.

4.1.2.9 Kesiediaan Memberikan Kontribusi Jangka Panjang

Tabel 4.10. Analisis Wawancara Kesiediaan Memberikan Kontribusi Jangka Panjang

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF	Bersedia	Bersedia, kesempatan belajar, gaji, hubungan positif	Bersedia, hubungan positif	Bersedia, hubungan positif	Bersedia, hubungan positif	Belum bisa memastikan, hubungan positif, kesempatan berkreasi dan berekspresi belum menentukan pilihan
NEGATIF	Pekerjaan belum jadi prioritas, belum tahu alasan bertahan di organisasi					

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, para pengajar bersedia untuk memberikan kontribusinya dalam jangka panjang. Meskipun begitu, di sisi lain ada pengajar yang belum bisa menentukan apakah akan memberikan kontribusi

jangka panjang atau tidak meskipun memiliki keinginan akan hal itu. Pengajar memberikan beberapa jawaban mengenai hal yang bisa membuat ia bertahan di organisasi, yaitu hubungan baik yang terjalin di organisasi, kesempatan untuk belajar, berkreasi, dan berekspresi, serta gaji yang ia peroleh dari bimbingan belajar ini. Di sisi lain, ada pengajar yang menyatakan bahwa pekerjaannya saat ini belum dijadikan prioritas dan ia juga belum tahu alasan apa yang membuatnya bertahan di lembaga bimbingan belajar ini.

4.1.2.10 Administrasi

Tabel 4.11. Analisis Wawancara Administrasi

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF	Transparan, Kepuasan terpenuhi	Kebijakan yang memudahkan	Transparan, mengambil peran untuk membantu	Transparan, kepuasan terpenuhi, inisiatif	Memberi kemudahan dalam bekerja, transparan, inisiatif untuk mengambil peran	Adanya perbaikan yang signifikan, transparansi di akhir bulan, kepuasan terpenuhi
NEGATIF	Kemudahan belum diperoleh	Belum ada transparansi dalam hal insentif	Administrasi yang masih berantakan (modul, jadwal), insentif yang masih kalah dengan kompetitor	Kurikulum yang belum memadai, administrasi belum lengkap dan ideal (modul dan soal)	pengetahuan mengenai administrasi masih minim	jadwal yang perlu perbaikan, transparansi masih minim, kebutuhan pengajar untuk KBM, materi pengajar belum lengkap, bank soal masih kurang, mmodul perlu perbaikan

Berdasarkan hasil wawancara, transparansi dalam insentif mengajar telah diperoleh pengajar dan mereka merasa puas dengan hal tersebut. Meskipun begitu, ada pengajar yang menyatakan bahwa administrasi dalam hal insentif ini belum transparan. Ada juga pengajar yang tidak terlalu mempermasalahkan mengenai insentif yang ia peroleh, karena ia bisa mendapatkan kesempatan belajar dengan terlibat di organisasi ini. Dalam hal insentif, mereka juga mengetahui bahwa organisasi ini masih memberikan jumlah yang lebih rendah dibandingkan lembaga bimbingan belajar lain. Para pengajar memakluminya karena lembaga bimbingan belajar ini masih terbilang baru.

Bagi pengajar, kebijakan administrasi yang diberikan juga memudahkan mereka dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut juga didukung oleh adanya perbaikan yang signifikan yang dilakukan oleh lembaga bimbingan belajar X. Para pengajar juga terlibat dalam menangani administrasi organisasi terutama yang berkaitan dengan pendaftaran atau kegiatan belajar siswa. Untuk hal ini, pengetahuan mereka masih minim mengenai sistem administrasi. Pengajar mencoba berinisiatif ketika ada hal yang tidak diketahuinya ketika menangani pendaftaran siswa baru dengan memberikan brosur dan nomor telpon yang bisa dihubungi oleh pengguna jasa lembaga bimbingan belajar ini. Sementara itu, para pengajar juga merespon bahwa administrasi masih dikategorikan kurang rapih, baik dalam hal modul, bank soal, kurikulum, jadwal sehingga masih diperlukan perbaikan.

4.1.2.11 Saran

Tabel 4.12. Analisis Wawancara Saran

INDIKATOR	PARTISIPAN 1	PARTISIPAN 2	PARTISIPAN 3	PARTISIPAN 4	PARTISIPAN 5	PARTISIPAN 6
POSITIF	<i>Gathering, Training, Perbaikan lingkungan</i>	<i>Training, fasilitas internet</i>	Memelihara <i>relationship</i> , pengalaman dan pengetahuan mengenai bimbel	Kelengkapan administrasi, training membuat soal	Pertemuan pengajar, perbaikan	Lebih optimis, penambahan ruang kelas, wi-fi, kebutuhan akademik pengajar, pertemuan pengajar
NEGATIF	tidak ada saran khusus				kurangnya referensi buku, materi, dan sarana diskusi	

Berdasarkan hasil wawancara, pengajar memberikan saran untuk mengadakan pertemuan atau *gathering*, pelatihan (*training*) yang berkaitan dengan cara membuat soal, fasilitas internet, memelihara hubungan baik yang sudah terjalin selama ini, memberikan pembelajaran mengenai lembaga bimbingan belajar, melengkapi administrasi, penambahan ruang kelas, menambah referensi buku dan materi, serta perbaikan lingkungan kerja.

4.2 Analisis Penelitian

4.2.1 Partisipan 1

Tabel 4.13. Analisis Partisipan 1

Kehadiran	Pengajar yang rajin, namun beberapa kali membatalkan jadwal mengajar disebabkan karena aktivitas lain di luar bimbingan belajar.
Keterlambatan	Seringkali terlambat karena sulit dalam mengelola waktu dan menyesuaikan dengan aktivitas lain.
Keterlibatan	Bersedia untuk membantu siswa untuk konsultasi mengenai pelajaran di luar jam mengajar, tidak merasa bermasalah jika harus mengajar mata pelajaran lain jika ia menguasai, bersedia untuk melayani siswa meskipun ada agenda lain yang harus dikerjakan, bersedia hadir untuk membantu siswa serta mengajar mendadak selama tidak berbenturan dengan agenda lain, bersedia mengajar di berbagai tingkat
Alasan terlibat di bimbingan belajar	(+) pengalaman, gaji
Alasan bergabung di organisasi	(+) pengalaman, gaji, kemudahan akses, hubungan positif, optimis dengan perkembangan organisasi (-) belum berpengalaman, banyak melihat sisi negatif
Fasilitas	(-) masih perlu perbaikan dan penambahan
Hubungan dengan rekan	(+) hubungan positif
Komunikasi dengan rekan	(+) kemudahan berkomunikasi
Bantuan dari rekan	(+) kerjasama yang baik (-) manajemen waktu yang masih kurang baik
Hubungan dengan siswa	(+) hubungan positif
Aktivitas di luar bimbingan belajar	(+) pengaruh dalam manajemen waktu (-) aktivitas padat, mengalami kesulitan dalam menentukan prioritas
Kesediaan memberikan kontribusi jangka panjang	(+) bersedia (-) pekerjaan belum jadi prioritas, belum tahu alasan bertahan di organisasi
Administrasi	(+) transparan, Kepuasan terpenuhi (-) kemudahan belum diperoleh
Saran	(+) <i>gathering</i> , pelatihan, Perbaikan lingkungan (-) tidak ada saran khusus

Jika dilihat dari keluaran (*outcomes*), partisipan pertama memiliki kepuasan kerja dari pekerjaannya di lembaga bimbingan belajar X, namun ia seringkali membatalkan jadwal mengajar karena terbentur dengan aktivitas lain sehingga ketidakhadirannya harus digantikan oleh pengajar lain. Kinerja dari pengajar juga cukup baik karena kesediaannya untuk memberikan waktu ekstra ketika harus memberikan layanan konsultasi kepada siswa atau menggantikan pengajar lain, meskipun tidak ada jadwal mengajar sama sekali, dengan catatan tidak terbentur dengan aktivitas lain.

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi komitmen, pengajar masih berstatus mahasiswa tingkat pertama di perguruan tinggi negeri yang berbasis pendidikan dan memiliki banyak aktivitas. Ia belum memiliki pengalaman dalam mengajar di lembaga bimbingan belajar. Baginya, pekerjaan ini merupakan sarana untuk memperoleh pengalaman. Pengajar juga memiliki hubungan baik dengan pengajar, pemilik lembaga bimbingan belajar X, maupun siswa.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, maka bisa disimpulkan pengajar memiliki komitmen kontinu. Ia memilih untuk memberikan kontribusi dengan alasan kedekatan akses, gaji yang ia peroleh, menambah pengalaman, serta kedekatannya dengan komunitas yang ada di lembaga bimbingan belajar ini. Di sisi lain, kontribusinya cukup baik, hanya saja karena manajemen waktu yang masih perlu diperbaiki maka keterlambatan maupun ketidakhadiran seringkali dilakukan. Untuk itu, maka pengajar yang merupakan partisipan 1 memerlukan intervensi yang bisa mengakomodir aktivitasnya yang lain, namun tetap bisa memberikan kontribusi dan profesional dalam menjalankan pekerjaannya di lembaga bimbingan belajar X.

4.2.2 Partisipan 2

Berdasarkan keluaran (*outcomes*), partisipan 2 memiliki kepuasan mengenai gaji yang diterimanya dari organisasi. Jumlah jam mengajarnya tidak terlalu banyak dan hanya bersedia untuk mengajar pada level tertentu saja. Meskipun begitu, pengajar bersedia untuk memberikan kontribusi lebih dalam hal konsultasi atau mengajar siswa di luar jam mengajar selama tidak berbenturan dengan aktivitasnya yang lain. Keterlambatan beberapa kali dilakukan, namun dengan terlebih dahulu dibicarakan dengan pihak lembaga bimbingan belajar X. Skala kehadiran juga cukup baik, karena manajemen waktu yang baik.

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi komitmen, pengajar masih berstatus mahasiswa tingkat dua di sebuah perguruan tinggi negeri berbasis pendidikan serta memiliki aktivitas lain di kampus. Dalam hal pengalaman, pengajar ini memiliki pengalaman mengajar privat. Sementara mengajar di lembaga bimbingan belajar merupakan pertama kalinya di organisasi ini sehingga baginya hal ini merupakan kesempatan untuk menambah pengalaman. Meskipun

ia pernah memiliki masalah dengan siswa yang berkaitan dengan pelajaran, namun hal tersebut bisa diselesaikan dengan baik dan ia berhasil memperoleh kembali kepercayaan siswa terhadap dirinya. Hingga saat ini, ia berhubungan baik dengan siswa tersebut juga dengan rekan pengajar yang lain dan pemilik lembaga bimbingan belajar X.

Tabel 4.14. Analisis Partisipan 2

Kehadiran	Jadwal mengajar tidak lebih banyak dibandingkan yang lain, namun bersedia untuk hadir ketika tidak memiliki agenda.
Keterlambatan	Beberapa kali meminta izin untuk terlambat hadir disebabkan karena berbenturan dengan aktivitas lain. Izin tidak dilakukan mendadak dan ada jarak antara izin dengan waktunya mengajar
Keterlibatan	Hanya bersedia untuk mengajar dua mata pelajaran dan level tertentu, bersedia memberikan bantuan kepada siswa untuk konsultasi pelajaran di luar jam mengajar selama tidak berbenturan dengan agenda lain.
Alasan terlibat di bimbingan belajar	(+) Kesempatan belajar
Alasan bergabung di organisasi	(+) Kemudahan akses, hubungan positif (-) belum berpengalaman, sistem masih perlu perbaikan
Fasilitas	(+) lingkungan nyaman dan fasilitas terpenuhi (-) pemanfaatan buku yang belum maksimal, referensi buku yang masih kurang, fasilitas belum memadai
Hubungan dengan rekan Komunikasi dengan rekan	(+) hubungan positif (+) kemudahan berkomunikasi (-) masih ragu mengenai kemudahan mengkomunikasikan saran ke rekan kerja
Bantuan dari rekan	(+) inisiatif, kerjasama yang baik
Hubungan dengan siswa	(+) Hubungan positif, inisiatif, inovatif (-) pernah bermasalah dengan siswa
Aktivitas di luar bimbingan belajar	(-) aktivitas padat, prioritas masih belum jelas
Kesediaan memberikan kontribusi jangka panjang	(+) bersedia, kesempatan belajar, gaji, hubungan positif
Administrasi	(+) kebijakan yang memudahkan (-) belum ada transparansi dalam hal insentif
Saran	(+) <i>training</i> , fasilitas internet

Berdasarkan tipe komitmen, pengajar memiliki tipe komitmen kontinu. Akses yang dekat dari tempat tinggal maupun kampus serta gaji yang diterima menjadi alasannya untuk tetap memberikan kontribusi dan bertahan di organisasi ini. Selain itu, kekerabatan serta kesempatan dalam memperoleh pengalaman juga menjadi alasannya untuk bertahan meskipun suatu saat ada lembaga bimbingan belajar lain yang memberikan penawaran yang lebih baik. Selama terlibat di lembaga bimbingan belajar X, kontribusi pengajar cukup baik dan maksimal

karena manajemen waktunya yang cukup baik, meskipun begitu ia hanya bersedia untuk mengajar di level tertentu saja. Untuk itu, diperlukan intervensi yang bisa membuatnya tetap merasa nyaman dan bertahan di organisasi dan salah satunya adalah dengan mempertahankan lingkungan lembaga bimbingan belajar yang kekeluargaan.

4.2.3 Partisipan 3

Tabel 4.15. Analisis Partisipan 3

Kehadiran	Kehadiran terpenuhi dengan baik, meskipun jarak yang cukup jauh dari rumah.
Keterlambatan	Jarang terlambat karena kesadaran jarak yang cukup jauh dari rumah, namun dekat dari kampus.
Keterlibatan	Memberikan kontribusi tidak hanya dalam hal mengajar, tetapi juga bersedia untuk membantu pihak manajemen dalam mengelola organisasi, bersedia untuk hadir dan membantu manajemen meskipun tidak ada jadwal mengajar.
Alasan terlibat di bimbingan belajar	(+) pengalaman
Alasan bergabung di organisasi	(+) pengalaman, mengisi waktu luang, kemudahan akses, hubungan positif (-) belum berpengalaman
Fasilitas	(+) nyaman (-) perlu penyesuaian terhadap jumlah siswa (kelas, buku)
Hubungan dengan rekan	(+) hubungan positif
Komunikasi dengan rekan	(+) kemudahan berkomunikasi
Bantuan dari rekan	(+) tidak ada hambatan
Hubungan dengan siswa	(+) hubungan positif, inisiatif, peka
Aktivitas di luar bimbingan belajar	(+) cukup luang
Kesediaan memberikan kontribusi jangka panjang	(+) bersedia, hubungan positif
Administrasi	(+) transparan, mengambil peran untuk membantu (-) administrasi yang masih berantakan (modul, jadwal), insentif yang masih kalah dengan kompetitor
Saran	(-) memelihara hubungan, pengalaman dan pengetahuan mengenai bimbel

Berdasarkan keluaran (*outcomes*) yang diperoleh, pengajar memberikan kontribusi kinerja yang baik dengan kesediaannya untuk mengajar dan membantu manajemen lembaga bimbingan belajar dalam hal lain. Waktunya yang cukup luang menjadikan ia bersedia meluangkan waktu ekstra meskipun tidak ada jam mengajar. Dari segi kepuasan, ia merasa puas dengan segala yang diperoleh dari

lembaga bimbingan belajar X. Meskipun begitu, hal ini tidak berhubungan dengan gaji yang ia peroleh, karena pengajar tidak terlalu memperhitungkan berapa banyak gaji yang ia peroleh. Keterlambatan jarang terjadi karena ia sudah memperhitungkan jarak dari rumahnya ke lembaga bimbingan belajar X, terlebih ia adalah pengajar yang tempat tinggalnya paling jauh dibandingkan yang lain. Kehadiran terpenuhi dengan baik, namun beberapa kali pernah tidak memberi kabar mengenai ketidakhadirannya.

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi komitmen, pengajar merupakan mahasiswa tingkat enam yang sedang mengejar kelulusan sehingga kesibukannya terfokus pada pembuatan skripsi. Hal ini berdampak pada beberapa kali pengajar tidak memberikan kabar mengenai ketidakhadiran yang setelah dikonfirmasi ternyata sedang fokus pada skripsinya.

Pengajar juga belum memiliki pengalaman dalam mengajar di lembaga bimbingan belajar, namun memiliki keinginan untuk membuka usaha serupa sehingga kesempatan mengajar ini tidak disia-siakan untuk memperoleh pengalaman serta pelajaran mengenai lembaga bimbingan belajar. Hal ini berdampak pada kesediaannya untuk memberikan kontribusi dan keterlibatan ekstra dalam pekerjaannya di lembaga bimbingan belajar ini selain mengajar. Lingkungan kerja dan hubungan yang baik dengan rekan, pemilik lembaga bimbingan belajar maupun siswa juga memberikan kenyamanan tersendiri bagi pengajar dan merupakan faktor yang membuatnya bertahan di organisasi.

Berdasarkan tipe komitmen, pengajar memiliki komitmen kontinu. Ia bertahan di organisasi karena faktor ingin memperoleh pengalaman lebih mengenai lembaga bimbingan belajar karena keinginan untuk membuka usaha serupa. Selain itu, kedekatannya dengan komunitas yang ada di organisasi ini juga menjadi salah satu faktor yang membuat ia bertahan di organisasi. Kemudahan akses dari kampus serta untuk mengisi waktu luangnya juga menjadi dasar dari kontribusinya di lembaga bimbingan belajar X.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa partisipan penelitian ketiga memiliki komitmen kontinu. Kontribusinya yang maksimal, meskipun masih ada kekurangan karena terbentur dengan perhatiannya terhadap skripsi yang sedang dibuat merupakan langkah untuk memperoleh pengalaman dalam

mempelajari mengenai usaha lembaga bimbingan belajar. Meskipun begitu, ia bersedia untuk memberikan kontribusi jangka panjang berdasarkan kekerabatannya dengan komunitas di lembaga bimbingan belajar ini.

4.2.4 Partisipan 4

Tabel 4.16. Analisis Partisipan 4

Kehadiran	Kehadiran terpenuhi dengan baik.
Keterlambatan	Selalu tepat waktu dan cukup baik dalam pengelolaan waktu dan menyesuainya dengan aktivitas lain.
Keterlibatan	Inovatif dan inisiatif ketika mengajar, bersedia untuk mengajar bidang lain dan dari berbagai tingkat, bersedia memberikan bantuan kepada siswa untuk konsultasi pelajaran di luar jam mengajar selama tidak berbenturan dengan agenda lain.
Alasan terlibat di bimbingan belajar	(+) sarana aplikasi ilmu
Alasan bergabung di organisasi	(+) mengisi waktu luang, menjadi bagian dari organisasi, mengembangkan kreatifitas (-) belum berpengalaman, materi pelajaran tergantung pada perkembangan murid
Fasilitas	(+) memadai (-) ventilasi udara di kelas
Hubungan dengan rekan	(+) hubungan positif
Komunikasi dengan rekan	(+) kemudahan berkomunikasi
Bantuan dari rekan	(+) inisiatif, <i>sharing</i>
Hubungan dengan siswa	(+) hubungan positif, peka, inisiatif
Aktivitas di luar bimbingan belajar	(+) manajemen waktu yang baik (-) aktivitas padat
Kesediaan memberikan kontribusi jangka panjang	(+) bersedia, hubungan positif
Administrasi	(+) transparan, kepuasan terpenuhi, inisiatif (-) kurikulum yang belum memadai, administrasi belum lengkap dan ideal (modul dan soal)
Saran	(+) kelengkapan administrasi, training membuat soal

Berdasarkan keluaran (*outcomes*), pengajar memiliki kedisiplinan dalam kehadiran maupun keterlambatan. Kinerjanya melalui proses mengajar yang inisiatif dan inovatif juga menjadikannya dekat dengan para siswa. Dalam hal kepuasan kerja, pengajar merasa puas dengan apa yang ia peroleh dari organisasi ini.

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi komitmen, pengajar masih berstatus sebagai mahasiswa tingkat pertama di salah satu perguruan tinggi negeri

berbasis pendidikan yang juga memiliki aktivitas lain selain kuliah. Kesadaran bahwa setelah lulus kuliah ia akan terjun juga ke dunia pendidikan membuatnya belajar memahami, mencintai, dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pekerjaannya sebagai pengajar, meskipun ia belum memiliki pengalaman sebelumnya dalam mengajar di lembaga manapun. Lingkungan kerja, hubungan kekerabatan, serta manajemen yang fleksibel juga menjadi salah satu faktor yang membuatnya memilih dan bertahan di organisasi ini.

Berdasarkan tipe komitmen, pengajar memiliki komitmen afektif dalam menjalankan pekerjaannya. Menjadi bagian dari organisasi adalah alasan mengapa ia tetap memberikan kontribusi maksimal di lembaga bimbingan belajar ini, meskipun pada awalnya ia memilih memberikan kontribusi karena sedang libur kuliah dan ingin mengisi waktu luang. Intervensi yang diperlukan adalah dengan mempertahankan apa yang sudah ada serta memaksimalkan keterlibatan, pengakuan serta penghargaan juga diperlukan untuk mengikat loyalitasnya terhadap organisasi.

4.2.5 Partisipan 5

Berdasarkan keluaran (*outcomes*), pengajar memang tidak memiliki jam mengajar yang cukup banyak, namun ia bisa memberikan kontribusi ekstra di samping mengajar di lembaga bimbingan belajar X. Kepuasan kerja yang diperoleh memang tidak dari segi insentif melainkan dari kekerabatan dan lingkungan kerja yang “*hommy*” atau kekeluargaan dan layaknya di rumah pribadi. Kehadiran dan keterlambatan juga bisa diatasi dengan baik karena manajemen waktu yang cukup baik pula dengan aktivitasnya di kampus.

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi komitmen, pengajar belum memiliki pengalaman dalam mengajar di lembaga bimbingan belajar. Karena itu, pengajar bersedia terlibat di organisasi dan memberikan kontribusi ekstra serta bersedia mengajar di berbagai level sesuai dengan bidang pelajaran yang ia kuasai. Pengajar juga masih berstatus mahasiswa tingkat empat dan hanya mengambil beberapa mata kuliah sehingga memiliki waktu yang cukup luang. Lingkungan kerja yang “*hommy*” dan hubungan yang kekeluargaan juga menjadi

faktor baginya untuk tetap memberikan kontribusi di lembaga bimbingan belajar ini.

Berdasarkan tipe komitmen, pengajar memiliki komitmen kontinuan dalam menjalankan pekerjaannya. Keputusannya untuk tetap bertahan adalah karena adanya kesempatan yang ia inginkan sebelumnya, yaitu mengajar di bimbingan belajar. Selain itu, suasana yang menurut pengajar “*hommy*” atau seperti di rumah dan kekeluargaan juga menjadi salah satu faktor kesediaannya untuk memberikan kontribusi ekstra selain mengajar.

Tabel 4.17. Analisis Partisipan 5

Kehadiran	Jadwal mengajar tidak lebih banyak dibandingkan yang lain, namun bersedia untuk hadir ketika tidak memiliki agenda.
Keterlambatan	Selalu tepat waktu dan cukup baik dalam pengelolaan waktu dan menyesuainya dengan aktivitas lain.
Keterlibatan	Memberikan kontribusi tidak hanya dalam hal mengajar, tetapi juga bersedia untuk membantu pihak manajemen dalam mengelola organisasi, bersedia untuk mengajar di beberapa bidang yang dikuasai dan di berbagai tingkat.
Alasan terlibat di bimbingan belajar	(+) mencari pengalaman
Alasan bergabung di organisasi	(+) hubungan positif, keinginan, kesempatan belajar, optimis dengan perkembangan organisasi (-) belum berpengalaman, pengetahuan mengenai sistem di organisasi minim, segala sesuatunya masih perlu diperbaiki
Fasilitas	(+) memberikan variasi dalam KBM (-) ruang kelas masih kurang, fasilitas permainan, meja dan buku masih kurang
Hubungan dengan rekan Komunikasi dengan rekan	(+) suasana kerja menyenangkan, hubungan positif (+) kemudahan berkomunikasi (-) belum pernah bertemu dengan keseluruhan rekan kerja
Bantuan dari rekan	(+) inisiatif, <i>sharing</i> (-) butuh waktu untuk menyiapkan diri sebelum mengajar
Hubungan dengan siswa	(+) hubungan positif, peka, inisiatif (-) masih minim inovasi dalam mengajar
Aktivitas di luar bimbingan belajar	(+) cukup luang (-) sering ada jadwal dadakan
Kesediaan memberikan kontribusi jangka panjang	(+) bersedia, hubungan positif
Administrasi	(+) memberi kemudahan dalam bekerja, transparan, inisiatif untuk mengambil peran (-) pengetahuan mengenai administrasi masih minim
Saran	(+) pertemuan pengajar, perbaikan (-) kurangnya referensi buku, materi, dan sarana diskusi

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen yang dimiliki partisipan penelitian kelima adalah komitmen kontinuan. Intervensi yang

perlu dilakukan adalah dengan memberikannya ruang untuk bisa terlibat lebih banyak dan mempertahankan suasana kekeluargaan yang ada di organisasi serta intervensi yang mampu mempertahankan kontribusinya tetap maksimal seperti saat ini.

4.5.6 Partisipan 6

Tabel 4.18. Analisis Partisipan 6

Kehadiran	Kehadiran terpenuhi dengan baik.
Keterlambatan	Beberapa kali terlambat, namun masih dalam frekuensi yang wajar.
Keterlibatan	Memberikan kontribusi tidak hanya dalam hal mengajar, tetapi juga bersedia untuk membantu pihak manajemen dalam mengelola organisasi, bersedia untuk mengajar di beberapa bidang yang dikuasai dan di berbagai tingkat, bersedia untuk hadir dan membantu manajemen meskipun tidak ada jadwal mengajar. (+) kesempatan belajar
Alasan terlibat di bimbingan belajar	(+) kesempatan belajar, ingin kontribusi, sudah berpengalaman
Alasan bergabung di organisasi	(-) profesionalisme masih minim
Fasilitas	(+) nyaman (-) tidak adanya sarana internet, ruang kelas
Hubungan dengan rekan	(+) hubungan positif
Komunikasi dengan rekan	(-) kemudahan berkomunikasi
Bantuan dari rekan	(+) tidak ada hambatan (-) profesionalisme masih minim
Hubungan dengan siswa	(+) hubungan positif (-) beberapa kelas pada mata pelajaran tertentu mengalami pergantian guru, tidak ada deskripsi mengenai siswa
Aktivitas di luar bimbingan belajar	(+) cukup luang, manajemen waktu baik
Kesediaan memberikan kontribusi jangka panjang	(+) belum bisa memastikan, hubungan positif, kesempatan berkreasi dan berekspresi (-) belum menentukan pilihan
Administrasi	(+) adanya perbaikan yang signifikan, transparansi di akhir bulan, kepuasan terpenuhi (-) jadwal yang perlu perbaikan, transparansi masih minim, kebutuhan pengajar untuk KBM, materi pengajar belum lengkap, bank soal masih kurang, modul perlu perbaikan
Saran	(+) lebih optimis, penambahan ruang kelas, wi-fi, kebutuhan akademik pengajar, pertemuan pengajar

Berdasarkan keluaran (*outcomes*), kontribusi yang diberikan pengajar cukup baik karena kesediaannya untuk melakukan pekerjaan lain selain mengajar. Keterlibatannya di organisasi cukup maksimal dan bisa diandalkan. Kehadiran serta keterlambatan tidak terlalu dipermasalahkan. Keterlambatan memang

beberapa kali terjadi, namun masih dalam batas kewajaran dan tidak mengganggu proses belajar mengajar yang ia tangani. Kepuasan dalam bekerja juga terpenuhi, meskipun bukan dari sisi finansial melainkan dalam bentuk lain, seperti hubungan baik dengan siswa maupun rekan kerja yang lain.

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi komitmen, pengajar merupakan lulusan dari perguruan tinggi negeri berbasis pendidikan dan baru saja lulus serta belum memiliki pekerjaan tetap. Dalam hal pengalaman, keterlibatannya di lembaga bimbingan belajar X merupakan yang kedua kalinya dalam hal mengajar di bimbingan belajar. Waktunya yang cukup luang karena belum mendapatkan pekerjaan tetap menjadikan kontribusinya cukup banyak di organisasi ini sehingga berpengaruh terhadap jumlah jam mengajarnya yang lebih banyak dibandingkan dengan pengajar yang lain. Lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan yang kekeluargaan juga menjadi salah satu faktor yang membuatnya bertahan di organisasi ini.

Berdasarkan tipe komitmen, pengajar memiliki komitmen kontinuan dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini terbukti ketika ia memutuskan untuk mengundurkan diri karena ada penawaran lebih baik. Hal ini juga bisa diketahui saat ia kemukakan ketika wawancara bahwa meskipun tetap ingin bertahan di organisasi, namun ia menyadari bahwa ada beberapa faktor yang mendorongnya untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dan memenuhi kebutuhannya.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa partisipan penelitian keenam memiliki tipe komitmen kontinuan. Hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun siswa mendorongnya untuk tetap bertahan di organisasi. Meskipun begitu, kesadaran bahwa ada hal yang lebih diprioritaskan menjadikannya memutuskan untuk mengundurkan diri ketika ada penawaran yang lebih baik di luar organisasi ini. Meskipun begitu, pekerjaannya saat ini bukanlah di lembaga bimbingan belajar lain, meskipun masih bergerak di bidang pendidikan.

Berdasarkan paparan hasil penelitian yang telah digambarkan, maka dapat dilihat bahwa mayoritas pengajar memiliki komitmen kontinuan, namun terdapat pula pengajar yang memiliki komitmen afektif. Bagi pengajar yang memiliki komitmen afektif, tingkat loyalitas pengajar bisa dikatakan berada pada posisi

yang aman untuk bisa bertahan di organisasi. Sedangkan bagi pengajar yang memiliki tipe komitmen kontinuan, diperlukan intervensi khusus untuk bisa mempertahankan loyalitas mereka dan mengubah komitmennya ke arah afektif. Fakta bahwa ada salah satu pengajar (partisipan 6) yang akhirnya memutuskan keluar dari organisasi menjadi pelajaran berharga bagi lembaga bimbingan belajar X karena hal tersebut bisa saja terjadi pada pengajar yang lain. Hal ini tentu saja akan berdampak pada proses belajar mengajar di lembaga bimbingan belajar X serta keberlangsungan dari organisasi. Dari hasil analisis penelitian, diperoleh bahwa tidak ada pengajar yang memiliki komitmen normatif.

Tabel 4.19. Analisis Komitmen Pengajar

	Komitmen afektif	Komitmen kontinuan
Partisipan 1		Alasan memilih bergabung di organisasi : "Pertama, yang tadi kan menambah pengalaman, trus, terus dekat juga dari rumah kan, terus ya fee juga lumayan buat beli es krim. Apalagi ya... seru aja sih ternyata pas ngajar di sini pengajar-pengajarnya rame, terus murid-muridnya juga seru banget."
Partisipan 2		Alasan memilih bergabung di organisasi : "Pertama, dekat dari rumah. Kedua, kekerabatannya tidak terlalu jauh. Kalo bimbel lain mungkin gak kenal apa gimana, agak canggung. Cuman kalo di sini masih ada kekeluargaannya lah.." Hal yang bisa membuat bertahan di organisasi : "Pertama, tadi ya untuk latihan sebagai seorang guru. Kedua, sebagai menambah uang jajan." Jika ada bimbel lain yang memberikan penawaran lebih baik dan lebih sesuai : "Pengennya sih masih disini. Karena pengalaman dan kekerabatan."
Partisipan 3		Alasan memilih bergabung di organisasi : "Kenapa ya, karena ini sih kebetulan kan lagi apa ya...eeee... cari pengalaman. Terus ngisi waktu luang juga kan lagi ngerjain skripsi terus mikir juga kalo bimbingan belajar X itu kan dekat dengan kampus, jadi gampang, waktunya tuh gampang diatur." Hal yang bisa membuat bertahan di organisasi : "Orang-orangnya, rekan kerjanya terus siswa-siswanya."

Partisipan 4	<p>Alasan memilih bergabung di organisasi :</p> <p>“Kalo pertamanya sih karena waktu itu lagi libur lagi kosong. Lama-lama makin ke sini, kenapa masih bertahan karena proses gitu kan. Dalam proses dari awal sampai sekarang, udah ngerasa jadi bagian dari sini, kenapa harus dilepaskan. Udah kenal juga kan sama istilahnya murid-muridnya. Belajar memahami karakter mereka juga.”</p>
Partisipan 5	<p>Alasan memilih bergabung di organisasi :</p> <p>“Karena memang diajak seorang kakak yang kebetulan salah satu pengajar disini juga. Dan sebenarnya waktu itu karena memang pengen banget bisa mengajar di bimbingan belajar dan kebetulan ditawarkan, jadi ya mencoba untuk itu dan di sini juga masih baru, jadi saya pikir proses pembelajarannya masih lebih banyak.”</p>
Partisipan 6	<p>Hal yang bisa membuat bertahan di organisasi :</p> <p>“Karena suasananya. Suasananya <i>hommy</i> banget. Ya kaya ngajarin adik-adik kita sendiri aja kaya di rumah</p> <p>Alasan memilih bergabung di organisasi :</p> <p>“Karena memang untuk bantu teman-teman manajemen disini Biar dapat feel bangun dari awal aja sih.”</p> <p>Kesediaan memberikan kontribusi jangka panjang :</p> <p>“Secara pribadi, saya sangat berkeinginan, namun jika melihat beberapa faktor yang harus saya tanggung itu masih melihat kondisi. Maka hari ini belum mengambil keputusan untuk masuk perusahaan secara full. Tapi secara pribadi sih pengennya tetap kaya gini kondisinya.”</p>

Berdasarkan pada tabel analisis penelitian mengenai komitmen pengajar di atas, maka berikut adalah kesimpulan dari analisis jenis komitmen yang dimiliki pengajar berdasarkan alasan yang dikemukakan untuk terlibat dan bertahan serta bersedia memberikan kontribusinya di organisasi :

Tabel 4.20. Kesimpulan Mengenai Komitmen Pengajar

Partisipan	Komitmen Afektif	Komitmen Kontinuan
1		Pengalaman, kemudahan akses, fee, kekerabatan.
2		Pengalaman, kemudahan akses, fee, kekerabatan.
3		Pengalaman, waktu luang, kekerabatan, kemudahan akses.
4	Sudah merasa jadi bagian dari organisasi	
5		Kekerabatan, pengalaman.
6		Kekerabatan, pengalaman, menunggu pekerjaan yang lebih baik

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti mencoba untuk merancang program intervensi untuk mempertahankan komitmen afektif yang dimiliki pengajar. Selain itu, program intervensi juga dirancang untuk mengubah komitmen kontinuan menjadi komitmen afektif. Program intervensi ini juga dirancang untuk mempertahankan komitmen pengajar terhadap organisasi meskipun ia memiliki komitmen kontinuan. Hal ini menjadi poin penting karena ke enam pengajar yang menjadi partisipan dalam penelitian ini adalah pengajar yang memberikan kontribusi paling signifikan, meskipun terdapat kekurangan dalam menjalankan perannya sebagai pengajar. Intervensi yang diberikan juga digunakan sebagai langkah untuk memperbaiki kinerja pengajar saat ini dan mengantisipasi kinerja para pengajar yang akan bergabung dengan organisasi.

Program intervensi yang dilakukan untuk mengakomodasi komitmen kontinuan adalah berupa pengadaan program yang bermanfaat, perubahan struktur pembayaran, dan perubahan jadwal kerja. Berbagai intervensi tersebut dilakukan sebagai langkah untuk memberikan keadilan serta dukungan pada pengajar dalam pekerjaannya. Selain itu, program intervensi yang ditawarkan juga memberikan kesempatan bagi pengajar untuk memaksimalkan kompetensinya dengan terlibat secara optimal di organisasi ini.

Sedangkan program intervensi yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen afektif adalah mengadakan program untuk menanamkan nilai bersama dan meningkatkan hubungan yang lebih baik, yaitu berupa *gathering* serta agenda-agenda yang melibatkan pengajar dan bersifat non formal (makan malam bersama, kerja bakti bersama, dan sebagainya).

BAB V

RANCANGAN INTERVENSI

5.1 Rancangan Intervensi

Berdasarkan gejala-gejala yang mengindikasikan permasalahan komitmen, rancangan intervensi yang dilakukan terhadap para pengajar untuk meningkatkan komitmen mereka, adalah: (1) perubahan jadwal kerja, (2) perubahan struktur pembayaran, (3) pelatihan, (4) program penghargaan, (5) *gathering*, (6) pembuatan bank soal, (7) beasiswa, dan (8) kegiatan yang bersifat non formal. Gambaran mengenai hubungan antara gejala dan pilihan alternatif rancangan intervensi dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.1. Alternatif Intervensi

Kondisi	Intervensi	Mengakomodasi Komitmen	Hasil Yang Diharapkan
Keterlambatan pengajar	Perubahan jadwal kerja, perubahan struktur pembayaran	Kontinuan	Pengajar lebih disiplin, pengajar memiliki perasaan bahwa lembaga ini telah memberikan keadilan terhadap kinerjanya.
Ketidakhadiran dan pembatalan jadwal mengajar	Perubahan jadwal kerja, perubahan struktur pembayaran	Kontinuan	Pengajar lebih disiplin, memberikan keadilan pada kontribusi pengajar.
Kekurangan bank soal	Pembuatan bank soal	Kontinuan dan Afektif	Kemampuan pengajar semakin terasah, pengajar merasa dilibatkan dan memiliki nilai lebih, kerjasama semakin baik.
Hubungan di lingkungan kerja	<i>Gathering</i> , kegiatan non formal	Afektif	Hubungan pengajar dan pemilik lembaga bimbingan belajar X bisa semakin dekat, pengembangan nilai bersama, kerjasama semakin meningkat, komunikasi semakin mudah, serta meminimalisir konflik.
Kebutuhan mengenai kompetensi khusus	Pelatihan	Kontinuan dan Afektif	Kompetensi yang dimiliki pengajar semakin meningkat, pengajar bisa berbagi kompetensi yang dimiliki, pengajar merasa memiliki peran penting karena diberi kesempatan sebagai narasumber.
Pengajar yang memberikan kontribusi maksimal	Program penghargaan, beasiswa	Kontinuan dan Afektif	Pengajar semakin termotivasi untuk berkontribusi maksimal, pengajar memiliki perasaan bahwa lembaga ini memberikan dukungan atas prestasi kerja serta kegiatan lain di luar pekerjaannya sebagai pengajar.

5.1.1 Perubahan Jadwal Kerja

Strategi ini dilakukan untuk mengantisipasi keterlambatan, ketidakhadiran serta pembatalan jadwal mengajar dari pengajar. Perubahan ini dirancang dengan terlebih dahulu melakukan penyesuaian kembali terhadap waktu yang dimiliki pengajar. Dampaknya adalah terjadi perubahan dalam jadwal mata pelajaran yang diterima siswa. Perubahan jadwal kerja dilakukan dengan mengubah jumlah waktu mengajar per sesi. Awalnya, setiap sesi mata pelajaran dihitung 45 menit dan setiap harinya ada dua mata pelajaran yang akan diberikan kepada siswa. Sehingga waktu belajar siswa dalam satu hari adalah 90 menit.

Ketetapan ini kemudian diubah menjadi satu mata pelajaran per hari dengan jangka waktu 90 menit. Melalui perubahan ini, maka jumlah hari mengajar juga semakin sedikit, namun dengan kompensasi yang dilipatgandakan. Jika dalam satu hari, kompensasi pengajar dihitung per sesi 45 menit, maka dengan adanya perubahan ini kompensasi pengajar dikalikan dua sesuai dengan waktu mengajar yang berubah menjadi 90 menit.

Penerapan intervensi ini bisa memberikan dampak pada pengurangan waktu keterlambatan karena telah dilakukannya penyesuaian kembali dengan waktu dari pengajar. Selain itu, dengan adanya strategi ini, para pengajar mendapatkan waktu lebih banyak untuk melakukan aktivitasnya yang lain karena intensitas kehadiran di lembaga bimbingan belajar X berkurang dari sebelumnya. Rancangan intervensi ini juga memberikan pengaruh besar pada kegiatan belajar mengajar karena keterlambatan yang bisa diminimalisir sehingga siswa bisa memperoleh materi belajar dengan lebih maksimal.

5.1.2 Perubahan Struktur Pembayaran

Intervensi ini dilakukan untuk mengatasi permasalahan keterlambatan, kehadiran, serta keterlibatan pengajar di organisasi. Proses perubahan struktur pembayaran dilakukan dengan menghitung jam mengajar menjadi per menit. Awalnya, penghitungan waktu mengajar per sesi adalah 45 menit yang kemudian diubah menjadi 90 menit. Hal ini juga dilakukan pada pembayaran kompensasi mengajar yang pada awalnya dihitung per sesi 45 menit kemudian menjadi per sesi 90

menit. Dengan kata lain, terjadi peningkatan kompensasi yang disesuaikan dengan jumlah jam mengajar.

Intervensi ini melakukan perubahan kembali dari perhitungan kompensasi per sesi 90 menit menjadi per menit waktu mengajar. Hal ini dilakukan karena belum adanya perubahan yang signifikan dari pengajar terutama mengenai keterlambatan. Konsekuensi yang diberikan dari intervensi ini adalah ketika pengajar datang tepat waktu dan selesai mengajar sesuai dengan jadwal, maka jumlah pembayaran yang mereka terima lebih besar dari sebelumnya. Hal ini disebabkan karena intervensi ini juga memberlakukan peningkatan jumlah kompensasi yang akan diterima pengajar yang sebelumnya telah disesuaikan dengan keuangan dari organisasi. Namun, jika pengajar terlambat hadir atau selesai tidak sesuai dengan waktunya, maka mereka akan mendapatkan sesuai waktu ia mengajar dengan batasan maksimal 90 menit setiap sesinya.

Selain perubahan struktur pembayaran yang diubah dengan hitungan per menit, layanan konsultasi pelajaran dengan siswa juga akan diperhitungkan per menit. Sebelumnya perhitungan dari layanan konsultasi tidak disediakan. Hal ini dilakukan sebagai apresiasi terhadap kinerja pengajar dalam memberikan kontribusinya untuk membantu siswa dalam menghadapi kesulitan belajar.

Pengaruh yang akan diberikan dari intervensi ini adalah pengajar dirancang untuk datang tepat waktu sesuai jadwal mengajarnya. Pengajar diajak untuk berpikir ulang jika mereka terlambat hadir mengajar karena hal itu akan berpengaruh pada jumlah kompensasi yang mereka terima. Pengajar juga akan dituntut kesediaannya untuk memberikan perhatian lebih kepada siswa melalui kontribusinya untuk membantu dalam kesulitan belajar mereka. Melalui peningkatan jumlah kompensasi, pengajar juga dibentuk agar termotivasi untuk tetap hadir dalam menjalankan tugasnya.

5.1.3 Pelatihan

Pelatihan yang diberikan merupakan program pengembangan diri sebagai pengajar. Program ini diselenggarakan agar pengajar tidak hanya memberikan kompetensi yang sudah dimiliki ketika mengajar tetapi juga mampu mengembangkan dirinya agar bisa menjadi dan memberikan kompetensi yang

lebih baik. Selain itu, pengadaan program ini diibaratkan sebagai sekolah bagi para pengajar. Meskipun suatu saat nanti, pengajar memilih tempat lain untuk bekerja, namun mereka sudah memiliki bekal untuk memasuki organisasi baru terutama yang berkaitan langsung dengan peran mereka sebagai pengajar.

Program pelatihan ini tidak hanya memuat mengenai pengembangan keterampilan bagi pengajar, tetapi juga pengetahuan. Pengembangan pengetahuan ini dilakukan dengan secara berkala mengadakan pelatihan dari keseluruhan bidang studi yang diajarkan di lembaga bimbingan belajar X. Melalui kegiatan ini, masing-masing pengajar bisa belajar mengenai bidang studi lain di luar bidang yang dikuasainya. Hal ini memberikan dampak pada peningkatan kompetensi pengajar sehingga mereka bisa memberikan kontribusi lebih pada siswa ketika melayani dalam mengatasi kesulitan belajar karena bidang pelajaran yang dikuasainya bertambah. Selain itu, masing-masing pengajar memiliki kesempatan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki karena proses pelatihan ini melibatkan pengajar sebagai narasumber untuk pengajar yang lain.

5.1.4 Program Penghargaan

Bentuk dari program ini adalah pemberian penghargaan kepada pengajar terbaik setiap tiga bulan. Pemberian penghargaan ini dilihat dari kehadiran, keterlambatan, hingga peran pengajar terhadap prestasi siswa. Selain itu, kontribusi lebih pengajar terhadap lembaga bimbingan belajar juga akan diperhitungkan. Dengan perhitungan setiap tiga bulan diharapkan peran pengajar terhadap perkembangan siswa bisa lebih maksimal. Perhitungan dalam program ini dilakukan oleh pemilik lembaga bimbingan belajar dan pengajar yang terpilih memperoleh kesempatan lebih besar untuk memperoleh beasiswa berdasarkan perhitungan per semester. Melalui intervensi ini pula, diharapkan kontribusi pengajar semakin maksimal dan mereka memiliki perasaan bahwa kontribusinya dihargai oleh organisasi.

5.1.5 Gathering

Program ini diadakan secara berkala. Tujuan dari program ini adalah untuk menyamakan langkah antara pengajar dan pemilik lembaga bimbingan belajar.

Dalam program ini akan diadakan berbagai bentuk acara berupa diskusi dan evaluasi lembaga bimbingan belajar hingga acara yang bisa mempererat kekeluargaan, khususnya antara pengajar dan pemilik lembaga bimbingan belajar. Langkah ini juga diambil agar para pengajar dapat dengan leluasa menyampaikan keluhannya sehingga dapat meminimalisir pembicaraan atau prasangka yang kurang baik terhadap apa yang telah mereka terima dari lembaga bimbingan belajar. Melalui intervensi ini, maka diharapkan kerjasama, kekeluargaan, serta komunikasi dari keseluruhan elemen yang terlibat dalam organisasi bisa dijalani dengan mudah dan kualitasnya semakin meningkat.

5.1.6 Pembuatan Bank Soal

Intervensi ini merupakan langkah dalam mengembangkan kompetensi pengajar berdasarkan bidang studinya serta melibatkan pengajar untuk berperan lebih maksimal selain mengajar. Keterlibatan pengajar dalam strategi ini adalah dengan membuat soal-soal yang berkaitan dengan mata pelajaran yang ia kuasai serta tingkat kelas yang diajarkan. Masing-masing pengajar diminta untuk membuat soal sebelum jadwalnya mengajar sebagai bahan evaluasi siswa. Soal-soal ini nantinya akan diakumulasi sebagai bank soal bagi organisasi yang juga menjadi bagian dari modul bagi siswa di semester atau tahun ajaran berikutnya.

5.1.7 Beasiswa

Program ini dirancang untuk mengakomodasi peran pengajar di luar organisasi, yaitu sebagai mahasiswa. Bagi pengajar yang tidak berstatus sebagai mahasiswa, maka pemberian beasiswa ini bisa menjadi penghargaan atas prestasi di organisasi ini. Pengadaan program ini diadakan agar pengajar termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya dan meminimalisir kekurangan dalam kinerjanya. Intervensi ini juga ditujukan untuk menciptakan suasana kompetisi sesama pengajar, sehingga mereka akan selalu terpacu untuk menjadi lebih baik dan memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Konsekuensi dari pemberian beasiswa ini adalah pengajar harus bersedia untuk kembali mengajar di semester berikutnya dan tetap memperoleh kesempatan untuk kembali terpilih mendapatkan beasiswa ini. Melalui intervensi

ini, diharapkan pengajar dapat memiliki perasaan bahwa organisasi memberikan dukungan pada perannya selain mengajar, yaitu sebagai mahasiswa serta semakin termotivasi untuk berkontribusi di lembaga bimbingan belajar X.

Intervensi ini berupa penawaran bantuan beasiswa kepada pengajar yang memiliki prestasi di lembaga bimbingan belajar. Pengajar ini akan dipilih oleh seluruh elemen dari lembaga bimbingan belajar, mulai dari siswa, pemilik lembaga bimbingan belajar, hingga rekan kerjanya. Program ini dijalankan setiap semester. Besarnya beasiswa yang diberikan tergantung pada kinerja dari pengajar. Dengan demikian, meskipun pengajar berhasil mendapatkan beasiswa ini, namun besarnya beasiswa tergantung pada kinerjanya di lembaga bimbingan belajar X.

5.1.8 Kegiatan Non Formal

Program intervensi ini dilakukan dengan mengadakan agenda-agenda yang bersifat non formal seperti makan malam bersama, menginap di lembaga bimbingan belajar, kerja bakti, hingga jalan-jalan setelah pulang mengajar. Tujuan dari adanya kegiatan ini adalah untuk meningkatkan hubungan positif di antara pengajar serta antara pengajar dan pemilik lembaga bimbingan belajar. Melalui kegiatan ini pula, diharapkan pengajar dapat memiliki *sense of belonging* atau perasaan kepemilikan terhadap lembaga bimbingan belajar X. Selain itu, intervensi ini juga dilakukan untuk meningkatkan kerjasama antara pengajar dan pemilik lembaga bimbingan belajar X, meminimalisir konflik, serta memudahkan komunikasi.

5.2 Program Intervensi

Proses pembentukan program intervensi dilakukan melalui proses diskusi dengan para pemilik lembaga bimbingan belajar yang menghasilkan beberapa program intervensi yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan komitmen pengajar. Dari beberapa rancangan intervensi, terdapat beberapa program yang sudah dilakukan, yaitu perubahan jadwal kerja, perubahan struktur pembayaran, dan mengadakan kegiatan yang bersifat non formal. Beberapa rancangan intervensi

lain harus disesuaikan dengan kalender pendidikan dan dimulai pada saat tahun ajaran baru.

5.2.1 Intervensi Yang Sudah Dilakukan

5.2.1.1 Perubahan Jadwal Kerja

Perubahan jadwal kerja dilakukan dengan mengubah jumlah jam mengajar dari 45 menit menjadi 90 menit setiap sesi. Dengan adanya perubahan ini, maka jika sebelumnya dalam satu hari siswa mendapat dua mata pelajaran dengan masing-masing waktunya 45 menit, maka perubahan ini menyebabkan siswa hanya mendapatkan satu mata pelajaran dengan perhitungan 90 menit. Untuk mendukung perubahan, maka waktu mengajar disesuaikan kembali dengan berdiskusi dengan para pengajar. Hal tersebut berdampak pada perubahan jadwal mata pelajaran yang sebelumnya telah ditetapkan.

Perubahan jadwal kerja dilakukan untuk mengantisipasi pengurangan jumlah waktu belajar pada mata pelajaran tertentu karena keterlambatan dari pengajar. Sebelum terjadi perubahan, dampak dari keterlambatan pengajar berpengaruh pada pengurangan waktu belajar. Penetapan waktu belajar dari satu mata pelajaran yang dihitung 45 menit mengalami pengurangan yang signifikan ketika pengajar datang terlambat. Hal ini berdampak pada tidak maksimalnya kegiatan belajar mengajar pada mata pelajaran tersebut serta pada mata pelajaran berikutnya dengan pengajar yang berbeda.

Ketika perubahan dilakukan, keterlambatan dari pengajar masih terjadi, namun tidak seperti sebelumnya karena telah ada penyesuaian dengan aktivitas yang lain dari pengajar. Dengan adanya perubahan waktu mengajar per sesi dari 45 menit menjadi 90 menit, para siswa mendapatkan materi pelajaran lebih maksimal meskipun dalam satu hari hanya diberikan satu mata pelajaran. Meskipun begitu, hal ini telah diantisipasi sebelumnya dengan membuat skala pertemuan dari masing-masing pelajaran sehingga ketika siswa hanya mendapatkan satu mata pelajaran dalam satu hari belajar, namun bobotnya sama dengan ketika mereka mendapatkan dua mata pelajaran dalam satu hari.

Selain untuk mengatasi keterlambatan, perubahan jadwal kerja juga dilakukan untuk mengantisipasi ketidakhadiran pengajar. Dengan perubahan waktu mengajar dari 45 menit menjadi 90 menit yang berdampak pada jumlah

mata pelajaran yang diterima siswa, maka hari kedatangan pengajar ke lembaga bimbingan belajar X juga bisa diminimalisir dan tetap mendapatkan jumlah insentif yang sesuai dengan penambahan waktu mengajar.

Hal ini berarti, para pengajar bisa mendapatkan waktu lebih banyak untuk melakukan aktivitasnya yang lain di luar mengajar di organisasi ini. Sejak terjadi perubahan, ketidakhadiran pengajar bisa diminimalisir meskipun keterlambatan masih terjadi. Pembatalan jadwal mengajar juga berkurang dengan adanya intervensi ini karena waktu yang telah disesuaikan dengan para pengajar. Melalui perubahan jadwal kerja, maka waktu pengajar bisa terakomodasi dengan baik.

5.2.1.2 Perubahan Struktur Pembayaran

Perubahan struktur pembayaran dilakukan untuk mengatasi tidak maksimalnya proses belajar mengajar karena keterlambatan dari pengajar sehingga waktu per sesi yang tadinya adalah 45 menit berubah menjadi lebih sedikit. Hal ini berpengaruh besar pada aktivitas mengajar selanjutnya yang juga mengalami keterlambatan karena jadwal pelajaran pertama membutuhkan penyesuaian. Pengaruh lainnya adalah jika tidak ada penambahan waktu, maka aktivitas belajar siswa menjadi kurang maksimal. Melalui perilaku keterlambatan ini, maka diterapkanlah perubahan struktur pembayaran yang disesuaikan dengan perubahan jadwal kerja pengajar.

Perubahan struktur pembayaran yang sudah dilakukan adalah dengan melakukan perhitungan yang disesuaikan dengan waktu mengajar per sesi, yaitu dari 45 menit menjadi 90 menit. Dengan perubahan waktu mengajar tersebut, maka kompensasi yang diterima pengajar dilipatgandakan sesuai dengan jumlah waktu mengajar mereka. Ketika perubahan ini diterapkan, keterlambatan bisa diminimalisir tetapi masih sering terjadi. Meskipun jumlah waktu keterlambatan tidak sebanyak sebelum diterapkannya intervensi ini, namun masih mengganggu aktivitas belajar mengajar.

5.2.1.3 Kegiatan Non Formal

Selama organisasi ini berjalan, kegiatan non formal sering diadakan. Kegiatan yang dilakukan biasanya berupa kumpul sambil makan, menginap di lembaga

bimbingan belajar X, kerja bakti, atau hanya mengobrol setelah selesai mengajar yang biasanya juga dilakukan bersama siswa. Dampak dari intervensi ini adalah terjalinnya hubungan yang positif dan bisa dirasakan oleh keseluruhan pengajar. Hal ini juga semakin mudah dilakukan karena adanya hubungan yang cenderung dekat antara pengajar dan pemilik lembaga bimbingan belajar X dikarenakan telah saling mengenal sebelumnya. Selain itu, hubungan yang positif ini juga berpengaruh terhadap hubungan dengan siswa yang juga terjalin dengan baik. Adanya intervensi ini, memberikan pengaruh terhadap suasana kekeluargaan yang ada di organisasi.

5.2.2 Intervensi Yang Belum Dilakukan

5.2.2.1 Perubahan Struktur Pembayaran Menjadi Paket Kompensasi

Munculnya gejala ketidakdisiplinan dari pengajar berupa keterlambatan serta absensi berpengaruh besar terhadap aktivitas organisasi, mulai dari mencari pengajar pengganti hingga mundurnya waktu kegiatan belajar mengajar. Untuk itu, maka struktur pembayaran yang telah dilakukan sebelumnya dimodifikasi menjadi paket kompensasi untuk pengajar yang sesuai dengan kontribusinya. Perhitungan paket kompensasi ini telah diperhitungkan dan disesuaikan sebelumnya dengan keuangan organisasi. Paket kompensasi ini terdiri dari pembayaran insentif mengajar yang dihitung per menit, perhitungan layanan konsultasi, program penghargaan, dan pemberian beasiswa.

Bentuk dari pemberian paket kompensasi yang erat kaitannya dengan perubahan struktur pembayaran adalah pembayaran insentif pengajar yang dihitung per menit dengan batas maksimal 90 menit serta perhitungan terhadap layanan konsultasi yang diberikan pengajar kepada siswa. Dalam intervensi pembayaran insentif pengajar yang dihitung per menit diberlakukan sesuai dengan jumlah jam mengajar. Ketika pengajar mengalami keterlambatan, maka jumlah insentifnya akan dipotong sesuai dengan jumlah waktu terlambatnya. Meskipun pengajar mencoba menambah waktu mengajarnya, namun yang dihitung adalah keterlambatan dari waktu seharusnya ia mengajar.

Ketika pengajar datang dan selesai tepat waktu, maka ia akan memperoleh kompensasi sesuai jumlah waktu mengajarnya dengan batas maksimal waktu

mengajar 90 menit. Hal ini diberlakukan agar proses belajar mengajar dapat dijalankan dengan disiplin sehingga tidak mengganggu aktivitas belajar selanjutnya dari kelas dan mata pelajaran yang berbeda.

Selain itu, keterlibatan pengajar dalam memberikan layanan konsultasi kepada siswa juga akan mendapatkan perhitungan dengan mekanisme yang sama meskipun dalam jumlah yang berbeda. Setiap layanan konsultasi yang diberikan pengajar dalam membantu siswa menyelesaikan masalah belajarnya (membuat pekerjaan rumah, kesulitan memahami materi, dan sebagainya) dihitung per menit, namun dengan jumlah yang berbeda dan cenderung lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah insentif mengajar. Melalui cara ini, pengajar akan diperlakukan secara adil sesuai dengan kinerjanya.

5.2.2.2 Program Penghargaan

Program ini merupakan bagian dari paket kompensasi yang dirancang sebagai bentuk penghargaan untuk prestasi pengajar dengan perhitungan per tiga bulan. Pengajar yang mendapatkan penghargaan dinobatkan menjadi pengajar terbaik dan mendapatkan kesempatan lebih besar untuk bisa memperoleh beasiswa, namun tidak menutupi kesempatan bagi pengajar yang lain. Penghargaan ini dilakukan untuk memacu daya saing pengajar untuk bisa berkompetisi dalam memperoleh beasiswa dengan memberikan kinerja terbaiknya. Selain itu, penghargaan ini juga merupakan pengakuan dan dukungan dari organisasi terhadap kinerja pengajar.

5.2.2.3 Beasiswa

Program intervensi ini diadakan sebagai bentuk apresiasi atas prestasi pengajar. Beasiswa akan diberikan pada pengajar yang mendapatkan poin penilaian paling tinggi yang berasal dari penilaian pemilik lembaga bimbingan belajar, siswa, serta rekan kerjanya yang lain. Meskipun begitu, total beasiswa yang akan diterima pengajar yang mendapat poin paling tinggi disesuaikan dengan kinerjanya. Dengan kata lain, ia bisa mendapatkan beasiswa secara penuh ketika kinerjanya memang memuaskan. Meskipun begitu, ketika masih ada beberapa kekurangan dalam kinerjanya, maka besaran beasiswa yang diterima mengalami penyesuaian yang ditetapkan oleh pemilik lembaga bimbingan belajar X.

Berdasarkan paparan yang dikemukakan di atas, maka bagan berikut merupakan kesimpulan dari paket kompensasi yang akan diterima pengajar sesuai dengan kontribusinya :



Gambar 5.1. Paket Kompensasi

5.2.2.4 Pelatihan

Pelatihan yang akan dilakukan secara berkala adalah peningkatan kompetensi pengajar dalam bidang studi lain. Pelatihan ini memberikan kesempatan kepada para pengajar untuk bisa mengenal, mempelajari, dan menguasai mengenai berbagai mata pelajaran sehingga setiap pengajar bisa menguasai berbagai bidang studi. Dampak yang diharapkan dengan adanya pelatihan adalah ketika ada siswa yang kesulitan dan ingin konsultasi mengenai bidang studi tertentu, maka setiap pengajar yang sedang bertugas di lembaga bimbingan belajar bisa menanganinya. Dalam program ini setiap pengajar mempunyai kesempatan dan kewajiban untuk menjadi narasumber sesuai dengan bidang studi maupun keterampilan yang dikuasainya. Melalui intervensi ini pula, masing-masing pengajar diharapkan bisa memiliki perasaan dilibatkan dan memiliki nilai lebih dalam organisasi karena perannya yang tidak hanya sebagai pengajar.

5.2.2.5 Gathering

Gathering diselenggarakan secara berkala. Sasaran dari program ini adalah pengajar dan pemilik dari lembaga bimbingan belajar X. Proses evaluasi dan diskusi mengenai organisasi menjadi salah satu bentuk acara yang diselenggarakan di intervensi ini. Selain itu, juga terdapat acara yang bisa memperkuat kekeluargaan dari seluruh elemen di lembaga bimbingan belajar. Pengadaan program ini disesuaikan dengan kondisi organisasi, baik secara finansial maupun aktivitas bimbingan belajar yang lain.

5.2.2.6 Pembuatan Bank Soal

Intervensi ini dilakukan untuk mengatasi kekurangan bank soal di lembaga bimbingan belajar X. Selain itu, intervensi juga diimplementasikan untuk mengembangkan kompetensi pengajar sesuai dengan bidang dtudi dan tingkat kelas yang diajarkan olehnya. Program ini juga diharapkan dapat membuat pengajar merasa berperan penting karena keterlibatannya serta memiliki rasa bangga karena dipercaya dalam membuat soal.

Penerapan dari program pembuatan bank soal dilakukan dengan meminta pengajar untuk membuat soal sebagai bahan evaluasi bagi siswa saat diajarkan olehnya. Program ini juga dilakukan dengan menjadikan pembuatan bank soal sebagai pengganti dari ketidakhadiran pengajar saat jam mengajarnya. Melalui cara tersebut, maka siswa tetap mendapatkan materi dan bahan evaluasi belajar serta organisasi juga mendapatkan kumpulan soal serta pengajar bisa terlatih dalam membuat soal yang berkualitas.

Berdasarkan paparan rancangan dan program intervensi di atas, maka berikut adalah kesimpulan dari pengadaan intervensi untuk mengatasi masalah komitmen pengajar bimbingan belajar X :

Tabel 5.2. Program Intervensi Yang Sudah Dilakukan

Program Intervensi	Deskripsi	Tujuan	Hasil Yang Dicapai
Perubahan jadwal kerja	Perubahan waktu mengajar 45 menit/sesi menjadi 90 menit/sesi.	Mengakomodasi komitmen kontinuan, mengakomodasi waktu pengajar, meminimalisir keterlambatan dan ketidakhadiran.	Keterlambatan dalam penyelesaian waktu mengajar bisa diminimalisir, namun beberapa pengajar masih terlambat untuk hadir ketika waktu mengajarnya tiba.
Perubahan struktur pembayaran	Perhitungan pembayaran dari per sesi 45 menit menjadi per sesi 90 menit.	Mengakomodasi komitmen kontinuan, memberikan keadilan pada kontribusi pengajar, mendisiplinkan perilaku pengajar.	Keterlambatan dan ketidakhadiran bisa diminimalisir, namun masih terjadi.
Kegiatan Non Formal	Kumpul dan makan, menginap, kerja bakti, jalan-jalan.	Mengakomodasi komitmen afektif, menanamkan nilai bersama, mempererat hubungan dan meningkatkan kerjasama.	Terciptanya suasana kekeluargaan , memudahkan komunikasi, dan konflik yang minim.

Selain kesimpulan mengenai program intervensi yang telah dilakukan, berikut adalah kesimpulan mengenai program intervensi yang belum dilakukan. Program intervensi di bawah ini baru akan dilakukan pada tahun ajaran baru :

Tabel 5.3. Program Intervensi Yang Belum Dilakukan

Program Intervensi	Deskripsi	Tujuan	Hasil Yang Diharapkan
Paket Kompensasi	Perhitungan insentif mengajar menjadi per menit	Mengakomodasi komitmen kontinuan, mendisiplinkan perilaku pengajar, memberlakukan keadilan atas kinerja.	Ketidakdisiplinan bisa diminimalisir, kebutuhan finansial pengajar terpenuhi, pengajar merasa diperlakukan adil atas kontribusinya.
	Perhitungan layanan konsultasi	Mengakomodasi komitmen kontinuan, menghargai setiap kontribusi pengajar.	Kebutuhan finansial pengajar terpenuhi, pengajar merasa dihargai atas kontribusinya
	Proram penghargaan	Mengakomodasi komitmen kontinuan dan afektif, pengajar merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal	Pengajar termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik, pengajar merasa dihargai.
	Beasiswa	Mengakomodasi komitmen kontinuan dan afektif, pengajar merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, menunjukkan bahwa organisasi memberikan dukungan pada peran pengajar yang lain.	Pengajar merasa didukung dalam menjalankan peran yang lain, pengajar termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik, pengajar merasa dihargai.
Pelatihan	Keterlibatan pengajar	Mengakomodasi komitmen kontinuan dan afektif, sarana berbagi dan mengembangkan kompetensi, memberikan nilai tambah pada peran pengajar di organisasi.	Pengajar merasa memiliki nilai tambah atas peran barunya, kompetensi pengajar meningkat, pengajar merasa dihargai atas kompetensinya.
Pembuatan Bank Soal	Keterlibatan pengajar	Mengakomodasi komitmen kontinuan dan afektif, mengasah kompetensi pengajar, memberikan nilai tambah pada peran pengajar di organisasi.	Pengajar merasa memiliki nilai tambah atas peran barunya, kompetensi pengajar meningkat, pengajar merasa dihargai atas kompetensinya.
Gathering	Liburan	Mengakomodasi komitmen afektif, meningkatkan kerjasama, menanamkan nilai bersama, meningkatkan hubungan dan komunikasi positif, meminimalisir konflik.	Hubungan dan komunikasi semakin baik, meminimalisir konflik, kerjasama yang semakin meningkat, kekeluargaan yang semakin erat.

BAB VI

SIMPULAN, DISKUSI, SARAN

6.1 Simpulan

Penelitian ini meneliti mengenai permasalahan komitmen pengajar di sebuah lembaga bimbingan belajar X. Permasalahan ini menjadi unik karena lembaga masih terbilang baru dan pengajar yang dimiliki berstatus tidak tetap. Menyadari tantangan yang akan dihadapi ke depan disertai dengan gejala-gejala yang telah terjadi di lembaga saat ini, seperti *turnover*, absensi, serta kinerja yang tidak memuaskan dari pengajar menuntut organisasi untuk membuat strategi khusus dalam mengatasi permasalahan komitmen pengajar ini untuk tetap bisa bertahan dan bersaing di dunia usaha lembaga bimbingan belajar.

Berdasarkan penelitian, ditemukan bahwa para pengajar membutuhkan intervensi khusus agar bisa meminimalisir perilaku yang tidak sehat dalam perkembangan organisasi. Hal ini dilakukan berdasarkan hasil temuan yang menyatakan bahwa para pengajar mayoritas memiliki komitmen kontinuan dalam menjalankan pekerjaannya. Untuk itu, maka penelitian ini memberikan solusi intervensi yang bisa dilakukan oleh lembaga bimbingan belajar X dengan melalui proses diskusi terlebih dahulu.

Strategi intervensi yang dirancang tidak hanya sebagai langkah untuk mempertahankan pengajar untuk tetap memberikan kontribusi di lembaga, tetapi juga sebagai langkah agar mereka bisa merasa diperlakukan secara adil dan mencintai pekerjaannya di lembaga bimbingan belajar ini sehingga bersedia memberikan kontribusi maksimal. Selain itu, intervensi yang diberikan juga bertujuan untuk mempertahankan komitmen afektif yang dimiliki pengajar serta mengubah komitmen kontinuan ke arah komitmen afektif. Solusi intervensi yang diberikan juga dirancang untuk menumbuhkembangkan *sense of belonging* dari pengajar terhadap organisasi.

Rancangan intervensi yang diajukan sebagai solusi dalam menjawab permasalahan komitmen pengajar adalah perubahan jadwal kerja, perubahan struktur pembayaran, memberikan paket kompensasi, pelatihan, *gathering*, serta pengadaan kegiatan non formal. Dari beberapa rancangan tersebut, ada beberapa

intervensi yang telah dilakukan, yaitu perubahan jadwal kerja, perubahan struktur pembayaran serta pengadaan kegiatan non formal. Karena belum adanya perubahan yang signifikan dari intervensi yang dilakukan, maka kemudian intervensi tersebut dikembangkan dan dilengkapi dengan intervensi yang baru bisa dilakukan pada tahun ajaran baru. Dengan demikian, untuk tahun ajaran ini (2011-2012), pihak lembaga bimbingan belajar X perlu menjalin komunikasi yang lebih baik dan mempertahankan suasana kekeluargaan yang membuat pengajar bertahan.

6.2 Diskusi

Temuan dalam penelitian ini berupa *turnover*, absensi, serta ketidakdisiplinan dari pengajar yang mengantarkan peneliti dalam menyimpulkan masalah di lembaga bimbingan belajar X. Di satu sisi, kepuasan kerja dari pengajar terpuaskan, namun berbanding terbalik dengan kinerja yang diberikan. Karena itu, metode kualitatif dipilih untuk menelusuri lebih jauh mengenai masalah yang terjadi di organisasi hingga sampai pada satu kesimpulan pada masalah utama, yaitu komitmen para pengajar. Hal ini menjadi poin penting karena lembaga bimbingan belajar X masih terbilang baru dan sedang merintis untuk bisa berkompetisi dengan usaha serupa di bidangnya. Untuk itu, diperlukan stabilitas dan kerja sama dari berbagai pihak, termasuk pengajar untuk bisa memperjuangkan tumbuh kembangnya organisasi ini agar bisa diakui dan menjadi lembaga bimbingan belajar yang berkualitas serta dipercaya banyak pihak. Metode kualitatif juga dipilih karena ukuran organisasi yang kecil dan jumlah partisipan yang sedikit.

Berdasarkan temuan masalah yang diperoleh, maka peneliti mencoba merancang sejumlah program intervensi yang bisa digunakan untuk mengatasi permasalahan mengenai komitmen pengajar di organisasi ini. Rancangan intervensi yang diajukan merupakan intervensi dalam mengatasi jenis komitmen yang dimiliki pengajar secara mayoritas, yaitu komitmen kontinuan. Selain itu, rancangan intervensi juga digunakan untuk mengubah komitmen kontinuan pengajar menjadi komitmen afektif. Intervensi juga dirancang untuk menghindari masalah baru dari perilaku pengajar, misalnya saja dengan merancang program

intervensi yang menunjukkan bahwa organisasi adil dalam menilai kinerja setiap pengajar dan elemen yang terlibat di lembaga bimbingan belajar ini. Selain itu, intervensi ini dirancang untuk memperbaiki kinerja dari pengajar yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari keseluruhan program intervensi dalam penelitian ini, ada beberapa program intervensi yang sudah direalisasikan, namun belum memberikan dampak yang signifikan. Selain itu, ada juga beberapa program yang belum direalisasikan dan belum bisa dievaluasi dampaknya terhadap kinerja pengajar. Pelaksanaannya juga tidak bisa segera dilakukan karena proses belajar mengajar di semester ini telah berlangsung sehingga realisasinya harus menunggu tahun ajaran baru atau semester berikutnya. Hal ini merupakan keterbatasan dalam penelitian yang masih harus dikontrol perkembangan pelaksanaan intervensi di tahun ajaran berikutnya.

Keterbatasan ini mengharuskan lembaga bimbingan belajar untuk menjaga komitmen pengajar yang saat ini memberikan kontribusi di organisasi agar tetap bertahan dan melanjutkan kontribusinya di tahun ajaran berikutnya. Karena itu, maka pihak peneliti dan lembaga bimbingan belajar X memerlukan langkah pengawasan dengan mempertahankan faktor-faktor yang membuat pengajar memilih untuk mengajar di organisasi. Selain itu, pihak organisasi dan peneliti juga harus segera melakukan sosialisasi program-program yang akan dilakukan di tahun ajaran berikutnya sehingga pengajar bisa membuat pilihan dan cenderung untuk tetap bertahan memberikan kontribusi di organisasi. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah pengumpulan data yang kurang kaya, misalnya melalui *focus group discussion* atau penyebaran kuisioner.

6.3 Saran

Menyadari bahwa belum semua intervensi bisa direalisasikan secara langsung di organisasi, terutama untuk beberapa intervensi yang baru bisa dilakukan di tahun ajaran baru, maka pihak lembaga bimbingan belajar perlu mempertahankan hal-hal yang membuat pengajar nyaman berada di organisasi seperti kekerabatan, suasana kerja yang menyenangkan dan tidak membebani, fasilitas yang memadai meskipun harus diperbaiki, serta komunikasi.

Semua hal itu perlu dilakukan sebagai langkah dalam mengontrol kinerja pengajar saat ini dan untuk mempertahankan keberadaannya di organisasi. Di sisi lain, pihak lembaga bimbingan belajar perlu menetapkan kebijakan yang bisa mengubah perilaku dan kinerja pengajar menjadi lebih baik selama program intervensi belum bisa direalisasikan. Oleh karena itu, proses diskusi dan keterbukaan juga diperlukan untuk bisa memberikan pemahaman kepada para pengajar mengenai perilakunya yang membuat jalannya proses belajar mengajar menjadi tidak sehat dan berdampak kepada proses belajar mengajar yang lain serta aktivitas seluruh organisasi.

Oleh karena itu, saat ini diperlukan komunikasi yang jauh lebih baik dengan para pengajar sebagai langkah untuk memperbaiki perilaku yang tidak diinginkan terjadi di lembaga bimbingan belajar. Selain itu, karena masih adanya program intervensi yang masih belum bisa direalisasi, maka organisasi harus bisa memberikan pemahaman bahwa lembaga bimbingan belajar bisa berlaku adil dalam menilai kinerja sumber daya manusianya agar komitmen pengajar bisa dipertahankan.

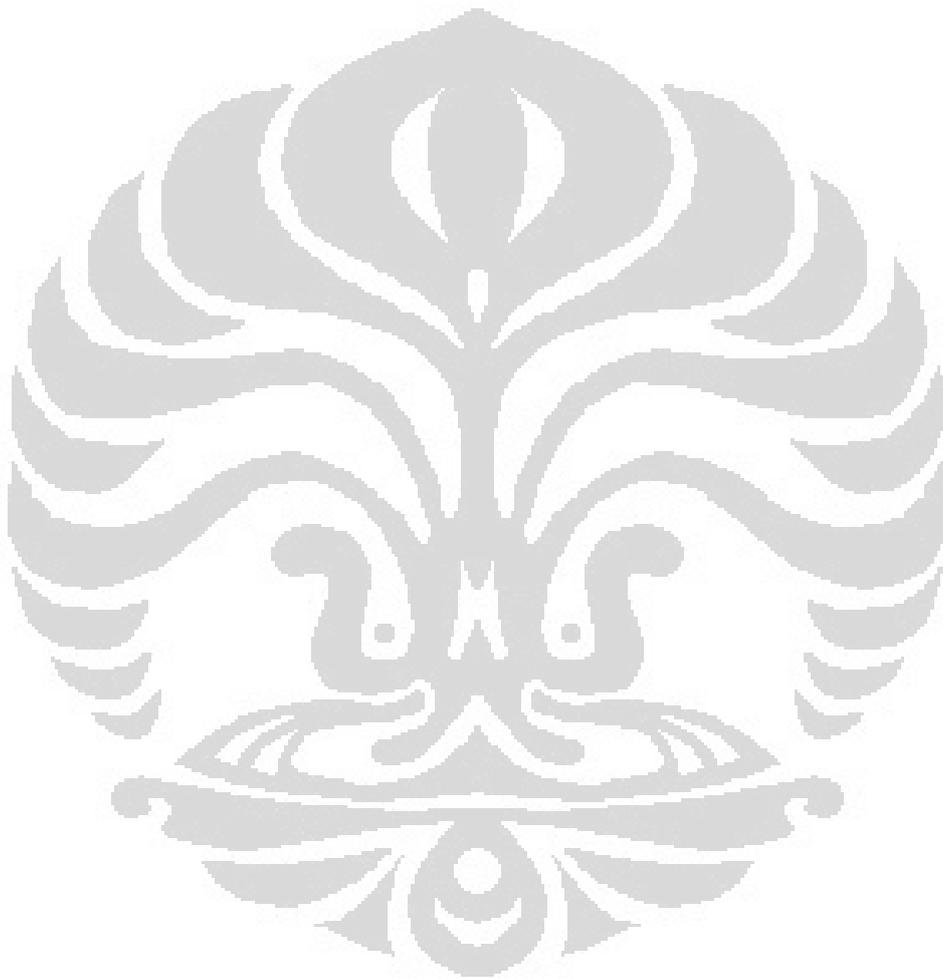
Saran lain dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan metode. Untuk penelitian selanjutnya, diperlukan pengumpulan data selain observasi dan wawancara sehingga data yang diperoleh semakin lengkap dan peneliti serta pihak lembaga bimbingan belajar X bisa menentukan intervensi yang sesuai dan bisa diterima oleh kedua belah pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice 2nd edition*. Great Britain & United States : Kogan Page Limited.
- Aube, C., Rousseau, V., Estelle, M.M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment : The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, No. 5, pp. 479-495.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 1, No. 3, p. 43-53.
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., & Van Der Velde, M.E.G. (2008). Psychological Contract Breach and Job Attitudes : A Meta-Analysis of Age As A Moderator. *Journal of Vocational Behavior*. 72, 143-158.
- Becker, G.S. (2002). *The Age Of Human Capital*. Education In The Twenty-First Century. <http://media.hoover.org>
- Carmeli, A. & Freund, A. (2004). Work Commitment, Job Satisfaction, dan Job Performance : And Empirical Investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 7(3), 289-309.
- Chang, S.C. & Lee, M.S. (2006). Relationship Among Personality Traits, Job Characteristic, Job Satisfaction and Organizational Commitment – An Empirical Study in Taiwan. Cambridge : *The Business Review*, Vol. 6, Num 1.
- Chughtai, A.A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*. Vol. 11, No. 1, p. 39-64.
- Claes, R. & De Ven, B. V. (2008). Determinants of Older and Younger Workers' Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Contrasting Labour Markets of Belgium and Sweden. United Kingdom : *Cambridge University Press*. 28, 1093-1112.
- Cuong, D.M. & Swierczek, F.W. (2008). Corporate Culture, Leadership Competencies, Job Satisfaction, Job Commitment, and Job Performance : A Comparison of Companies in Vietnam and Thailand. *The Journal of American Academy of Business*. Vol. 13, Num 1.
- Currihan, D.B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*. Vo. 9, Num. 4, p.495-524.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational Psychology : A Scientist-Practitioner Approach*. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior 9th edition*. New York : The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Lowen, M.Y. (2011). *Dissertation : Exploration of Employee to Their Employers by Baby Boomers and Generation X Members*. Proquest : Capella University.
- Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2004). The Relative Influence of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact

- Employees in Banking Call Centres. ProQuest : *The Journal of Services Marketing*. p.162.
- Mc Kenna, E. (2000). *Business Psychology and Organizational Behaviour, A Student's Handbook 3rd edition*. New York : Psychology Press Ltd
- Mc Kenna, S. (2005). Organisational Commitment in The Small Entrepreneurial Business in Singapore. *ProQuest*. p.16
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2000). *Organizational Behavior*. United States of America : The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2010). *Organizational Behavior : Emerging Knowledge and Practice for The Real World 5th edition*. New York : The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., Vanderberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation : A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 8, No. 6, 991-1007.
- Morrison, R. (2004). Informal Relationship in The Workplace : Association with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions. *ProQuest Psychology Journals*. p. 114.
- Morrison, R.L. (2008). Negative Relationship in The Workplace : Associations With Organisational Commitment, Cohesion, Job Satisfaction and Intention to Turnover. *Journal of Management & Organization*. 14, 330-344.
- O' Reilly III, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*. Vol. 34. 487-516.
- Poerwandari, E.K. (2009). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok : LPSP3 UI.
- Raj, A.B., Polepeddi.J. (2011). Organizational Brand Commitment : A Study of The Influence of Employee's Expectations At The Workplace. *The International Journal's : Research Journal of Social Science and Management*. Vol. 01, No. 5.
- Riggio. R.E. (2006). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology 5th edition*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Santoso, G.A. & Royanto, L.R.M. (2009). *Teknik Penulisan Laporan Penelitian Kualitatif*. Depok : LPSP3 UI.
- Schalk, R. & Roe, R.E. (2007). Towards a Dynamic Model of The Psychological Contract. *Journal for The Theory of Social Behavior*. 37:2
- Shultz, D. & Schultz, S.E. (2010). *Psychology and Work Today 10th edition*. USA : Pearson Education, Inc.
- Tanriverdi, H. (2008). Workers' Job Satisfaction and Organizational Commitment : Mediator Variable Relationships of Organizational Commitment Factors. *The Journal of American Academy of Business*. Vol. 14, Num 1.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational commitment, Turnover Intention, and Turnover : Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *ProQuest*. 46, 2, p. 259.
- Ugboro, I.O. (2006). Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Commitment, and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing. North Carolina A & T State University : *Institute of Behavioral and Applied Management*.

Westover, J.H. (2011). *Examining Job Satisfaction : Causes, Outcomes, and Comparative Differences*. Illinois : Common Ground Publishing LLC.
<http://edukasi.kompasiana.com/2009/11/09/bimbingan-belajar-dan-bisnis-pendidikan/>, diakses 19 Maret 2012.
<http://suksesbimbinganbelajar.blogspot.com/>, diakses 19 Maret 2012.
<http://uir.unisa.ac.za/bitstream/.../04chapter3.pdf>, diakses 5 April 2012
http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0073530085/535230/Chapter3_Organizational_Commitment.pdf, diakses 7 Mei 2012



LAMPIRAN 1. Transkrip Wawancara Partisipan 1

POIN	PERTANYAAN	JAWABAN	EKSPRESI	+	-
Alasan terlibat di lembaga bimbingan belajar	Mengapa tertarik untuk terjun ke dunia bimbingan belajar?	“Pengen belajar buat pengalaman aja” “Kita kan disini selain buat pengalaman, ternyata dapat fee kan, dapat gaji, dan gaji itu lumayanlah buat jajan beli es krim sebulan”	tersenyum	Mencari pengalaman, gaji	
Alasan bergabung di organisasi	Mengapa Anda memutuskan untuk ikut bergabung di lembaga bimbingan belajar ini?	Pertama, yang tadi kan menambah pengalaman, trus (sambil tertawa), terus dekat juga dari rumah kan, terus ya fee juga lumayan buat beli es krim (tersenyum). Apalagi ya... seru aja sih ternyata pas ngajar di sini pengajar-pengajarnya rame, terus murid-muridnya juga seru banget (sambil tersenyum dan terlihat gigi)		Mencari pengalaman, kemudahan akses, gaji, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan siswa	
	Sebelum bergabung di bimbingan belajar ini, apakah Anda pernah atau sedang bergabung dengan bimbingan belajar lain?	Belum, ini pertama kali	Geleng kepala		Belum berpengalaman
	Apa pendapat Anda mengenai lembaga bimbingan belajar ini dibandingkan lembaga bimbingan belajar lain?	Karena ini masih bimbel baru, jadi lebih ngelihat apa ya, kekurangannya gitu dibandingin sama bimbel yang udah hebat gitu, tapi ya namanya masih merintis gitu kan, wajar kalo misalkan masih banyak kekurangan, toh nanti juga semakin ke sini juga semakin kelihatan gitu bertambah bagus, tambah bagus dan nanti bakal ngalahin deh bimbel-bimbel yang lain. aamiin	Mengangkat tangan	Yakin dengan perkembangan organisasi	Melihat sisi negatif
Fasilitas	Menurut Anda, apakah fasilitas di bimbingan belajar ini sudah memadai dan nyaman untuk kegiatan belajar mengajar? a. Kelas	Udah sih, udah. Cuma, eeeeeee karena masih bimbel baru dan tempatnya pun baru, yaa dimaklumin aja gitu kalo misalnya kekurangan kaya misalnya pintunya suka bunyi gitu kalo ditutup gitu kan. Itu kan, apa ya agak ngeganggu juga ya. Terus kalau			Fasilitas kerja masih perlu diperbaiki dan ditambah

Universitas Indonesia

lanjutan

	<p>b. Ruang/tempat untuk konsultasi</p> <p>c. Ruang/tempat khusus pengajar</p> <p>d. Cahaya dan ventilasi udara</p> <p>e. Tempat duduk siswa</p> <p>f. Papan tulis</p> <p>g. Alat tulis</p> <p>h. dll</p>	<p>misalkan gurunya keluar untuk ke toilet atau segala macam, ya apa ya, agak risih kan ngeganggu muridnya juga. Cuman ya, dimaklumin lagi, ini kan masih bimbel baru</p>			
	<p>Fasilitas apa saja yang menurut Anda perlu ditambah atau dikurangi untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar?</p>	<p>Yang ditambah (tertawa), mungkin tempat istirahat duduk para gurunya biar gak kelihatan sama muridnya</p> <p>Terus, mmmm kalo untuk shalat kan deket sama masjid ya jadi gak usah deh kayanya</p> <p>Sama kelas (tersenyum)</p>			<p>Fasilitas kerja masih perlu diperbaiki dan ditambah</p>
<p>Hubungan dengan rekan kerja</p>	<p>Bagaimana hubungan Anda dengan rekan kerja yang lain?</p>	<p>Biasa aja, maksudnya baik-baik aja</p>		<p>Hubungan baik</p>	
	<p>Apakah selama ini pernah terjadi masalah atau konflik dengan rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan pekerjaan?</p>	<p>nggak</p>	<p>Geleng-geleng kepala</p>	<p>Hubungan baik</p>	
<p>Komunikasi dengan rekan</p>	<p>Selama ini, apakah Anda merasa kesulitan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja?</p>	<p>Biasa aja, lancaaar</p>		<p>Hubungan baik</p>	
	<p>Apakah Anda dapat dengan mudah mengkomunikasikan mengenai saran, kritik, atau pendapat Anda mengenai bimbingan belajar kepada rekan kerja serta <i>owner</i>?</p>	<p>mmm.. nggak (diam)... gimana ya jawabnya (merubah posisi tubuh). Soalnya ya dimaklumin juga gitu, kan kalo apa ya kan tadi udah dikasih tahu kan ya kan ini kan masih bimbel baru, jadi segala kekurangan itu masih dimaklumin, kecuali kalo emang bener-bener udah</p>			

lanjutan

		parah...			
Bantuan dari rekan	Selama menjalankan pekerjaan untuk mengajar di bimbingan belajar ini, apakah Anda memiliki hambatan tertentu dalam menjalankannya?	Sedikit. waktu			Masalah waktu
	Bagaimana Anda menyelesaikan hambatan tersebut?	Manajemen waktu, ta...pi... kalo ngomong, kalo ngomong dan mikir luarnya gampang ya, Cuma kalo untuk ngejalaninnya itu susah, belum lagi... eee, kondisi di Indonesia sekarang kan super ngaret ya dan itu dia masih jadi hambatan sampai sekarang Bukan disininya tapi, di acara di luar sana			Manajemen waktu yang kurang baik
	Apakah rekan kerja Anda senantiasa membantu Anda dalam mengatasi hambatan tersebut?	Eeee... kalau untuk ke temen-temen yang lain ya yang bukan pengajar asli Noble. Eee... apa namanya, ee pernah gitu waktu itu sempat minta tolong banget gitu ke temen gitu kan, minta tolong gantiin di sini cumin sejauh ini orang-orang yang aku minta tolong gak ada yang bisa. Akhirnya, ya udah pengajar-pengajar noble yang stand by disinilah yang gantiin		Rekan kerja bersedia membantu	
Hubungan dengan siswa	Apakah Anda mengenal semua siswa yang Anda ajar di bimbingan belajar ini?	alhamdulillah	Tersenyum	Hubungan baik dengan siswa	
	Bagaimana hubungan Anda dengan para siswa?	Biasa aja	Datar		
	Apakah selama ini pernah terjadi masalah antara Anda dan siswa tertentu?	gak	Geleng kepala, namun intonasi suara datar	Hubungan baik dengan siswa	
	Apakah Anda memiliki keluhan mengenai siswa yang Anda ajar?	mmmm... gak sih mmmm.... Kalo prestasi, ya ada gitu (menunduk).	Geleng kepala dan menunduk	Engage dengan tugasnya sebagai	

lanjutan

		Kaya kemaren, bener kaya kemaren gitu kan. Habis, habis selesai ngajar nih ditanya kemaren habis ulangan dan ternyata nilai mereka 5 gitu, nilai matematikanya, dan merasa bersalah aja gitu. Selama ini bimbel di sini ngapai aja, terus imelnya juga, apa salah dari imelnya atau merkanya gak ngerti atau gimana (mengangkat bahu), gak ngerti, bingung		pengajar	
	Bagaimana Anda mengatasi masalah yang terjadi antara Anda dan siswa?				
	Apa saja yang ingin Anda lakukan untuk bisa membantu siswa dalam meningkatkan prestasinya?	Lebih ke cara ngajarnya, cara ngajarnya diperbaharui... Sekarang lebih dibawa santai, tapi sempat waktu itu kebablasan sampai akhirnya materi yang disampein ke mereka itu gak dapet, jadi sekarang lebih konsisten antara santai dan materi aja (sambil mengekspresikan via tangan)		Melakukan inovasi dan eksplorasi	
Aktivitas diluar lembaga bimbingan belajar	Apakah aktivitas Anda selain mengajar di bimbingan belajar ini?	Banyak BEM, terus organisasi sospol fakultas, terus rohisnya fakultas, terus madinah, sama ini, kan di kampus ada desa binaan. Desa binaan itu ya comdev kalo di kampus, dan imel juga termasuk salah satu staf desa binaan	Kedua tangan diletakkan di kepala (sebagai tanda pusing)		Aktivitas terlalu padat
	Bagaimana pengaruh aktivitas tersebut terhadap pekerjaan Anda di bimbingan belajar ini?	Ngaruh banget, karena tuh harus milih antara organisasi di kampus atau ke noble. Tapi, berpikir apa, berpikir dewasa kalo misalnya itu organisasi memang udah rame dan di Noble itu sepi, ya udah aku ke Noble. Tapi kalo misalnya, kondisi di Noble,	Memainkan tangan	Belajar prioritas	Masih rumit menentukan prioritas

lanjutan

		misalnya muridnya belum datang terus pas dihubungi ternyata mereka gak datang, ya udah langsung ke organisasi aja di kampus.			
Kesediaan diri memberikan kontribusi jangka panjang	Yang membuat Anda bertahan di bimbingan belajar ini?	(diam)... apa ya (merubah posisi duduk) gak tau			Belum jelas
	Apakah Anda bersedia memberikan kontribusi jangka panjang di bimbingan belajar ini? Mengapa?	Insya Allah, kalau misalkan Allah ijinin ya Tapi ya, ya mau gimana lagi namanya juga masih semester dua kan gak mau fokus ke bimbel gitu lebih fokus kuliah dulu. Ntar kalo misalkan udah selesai kuliah baru cari kerja, gitu. Kerjanya tuh, ini loh kaka pa namanya, kaya di sekolah gitu, tapi tetap bimbel. Iya (buat nambah-nambah)	Memainkan posisi duduk	Masih bersedia bekerja di organisasi bimbel	Pekerjaan belum jadi prioritas
	Yang membuat Anda tidak puas di sini?	mmm... apa ya... puas-puas aja sih di sini		Kepuasan terpenuhi	
Administratif	Menurut Anda, apakah bimbingan belajar ini memberikan kemudahan adminstratif bagi Anda untuk melaksanakan proses belejar mengajar?	Kurang. Soalnya... eee... pertama, kan kita harus ngajarin itu sesuai dengan materinya mereka. Nah, kadang tuh di modul tuh isinya cuman kaya gitu-gitu doang dan sama sekali gak ngejelasin apa sih yang seharusnya diajarin gitu. Jadi cumin kaya ringkasannya doang dan itu apa ya, ada ada atau gak ada modul tuh sama aja Terus absensi. Mereka dikasih kertas itu ya pink gitu kan. Kertas pink yang katanya disuruh ditandatangani. Tapi kebanyakan dari mereka sering banget gak bawa gitu dan kayanya itu juga gak guna. Mendingan pake absen biasa aja			Kemudahan dalam melakukan pekerjaan belum didapatkan
	Apakah bimbingan belajar ini memberikan transparasi	Sudah	Mengganggu	transparan	Organisasi belum jadi prioritas

Universitas Indonesia

lanjutan

	adminstratif insentif mengajar kepada Anda?	Kalo ngelihat hasilnya sih kurang gitu. Tapi dibalikin lagi. Kan aktivitas di luar juga banyak dan itu memang permasalahan pribadi juga gitu. Kenapa nggak disini ngambil jamnya banyak gitu (memainkan tangan), biar dapatnya banyak juga gitu kan. Tapi ya, ya mau gimana lagi namanya juga masih semester dua kan gak mau fokus ke bimbel gitu lebih fokus kuliah dulu. Ntar kalo misalkan udah selesai kuliah baru cari kerja, gitu.	Menggoyang-goyangkan tubuh		
	Hal administratif apa saja yang membuat Anda merasa tidak puas?				
	Apa yang Anda lakukan agar kepuasan Anda terhadap pekerjaan di bimbingan belajar ini bisa terpenuhi?	Orang tua juga bilang, ya udah gak usah difokusin ke bimbel.. Ya udah jadi, lebih fokusin ke kuliah			Organisasi belum jadi prioritas
Saran	Apa saran Anda untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar ini?	Nah itu dia, yang belum kepikiran banget	Menggoyang-goyangkan tubuh		Tidak ada saran
	Yang paling dibutuhkan dari bimbingan belajar ini?	Kalo liburan, kita ngumpul dong kak, renang kek, kan ceweknya banyak. Kalau gak, ngapain kek gitu ngumpul. 3 bulan sekali deh Butuh (pelatihan matematika-sambil tertawa. Kalo pelatihan mengajar, kan di kampus udah dapat ya, makanya kalo untuk di sini mungkin lebih ke modul aja sih kak, butuh modul doang sih sebenarnya (untuk pengajar-mengangguk)		Gathering, training, fasilitas	

LAMPIRAN 2. Transkrip Wawancara Partisipan 2

POIN	PERTANYAAN	JAWABAN	EKSPRESI	+	-
Alasan terlibat di lembaga bimbingan belajar	Mengapa tertarik untuk terjun ke dunia bimbingan belajar?	(mengulang pertanyaan). Karena di situ kita bisa berlatih, karena mengambil kuliah, kuliahnya itu jurusan pendidikan dan nantinya akan jadi guru, dan untuk jadi guru kita harus berlatih dulu. Jadi di bimbel ini sebagai sarana buat berlatih.		Kesempatan belajar	
Alasan bergabung di organisasi	Mengapa Anda memutuskan untuk ikut bergabung di lembaga bimbingan belajar ini?	Pertama, dekat dari rumah Kedua, kekerabatannya tidak terlalu jauh. Kalo bimbel lain mungkin gak kenal apa gimana, agak canggung. Cuman kalo di sini masih ada kekeluargaannya lah. (mengubah posisi duduk)		Hubungan baik, kemudahan akses	
	Sebelum bergabung di bimbingan belajar ini, apakah Anda pernah atau sedang bergabung dengan bimbingan belajar lain?	Bimbel, belum. Privat, pernah.			Belum berpengalaman
	Apa pendapat Anda mengenai lembaga bimbingan belajar ini dibandingkan lembaga bimbingan belajar lain?	Pertama, diam, masih agak berantakan ya untuk administrasi, untuk kurikulumnya (sambil senyum) Kalau bimbingan belajar yang lain itu, lebih gimana ya . yang pertama pengajarnya. Pengajarnya itu pasti diseleksi dan kemungkinan disana terlatih dan pasti ada pelatihannya, maka di sana gak terlalu berantakan kaya di sini (sambil tertawa)			Sistem masih perlu perbaikan

Universitas Indonesia

lanjutan

		Terus disana juga, waktu. Waktunya ya, udah pasti berbeda. Waktunya lebih teratur dan keprofesionalan pengajarnya itu dituntut. Jadi gak bisa sembarangan orang.		
	Menurut Anda, masalah apa saja yang ada di bimbingan belajar ini?	(diam) eee... pertama, kalo dari waktu. Jadi waktunya itu disini satu jam pelajaran itu 45 menit ya. Sedangkan, mungkin itu normal untuk pelajaran-pelajaran non ekstra karena non ekstra itu bisa lah. (mengubah posisi duduk) Cuma kalo untuk ekstra ya, waktu 45 menit itu masih terlalu sedikit, bahkan bisa dibilang kurang banget gitu. Tapi di sini, itu, waktu itu sebenarnya udah cukup kalau di sini karena di sini pelajaran-pelajarannya, materi-materi yang diberikan itu, kita masih ngambil dari buku. Kalau bukunya udah habis, udah bingung gitu.		Optimalisasi jadwal yang belum maksimal dan pemanfaatan buku yang belum maksimal
Fasilitas	Menurut Anda, apakah fasilitas di bimbingan belajar ini sudah memadai dan nyaman untuk kegiatan belajar mengajar? a. Kelas b. Ruang/tempat untuk konsultasi c. Ruang/tempat khusus pengajar d. Cahaya dan ventilasi udara e. Tempat duduk siswa	Fasilitasnya sih udah ada ya, semua udah ada. Mulai dari tempatnya ada, sarana prasarana, mulai dari penghapus, papan tulis, spidol udah ada (melihat sekeliling). Spidol kalo udah habis juga masih ada cadangannya, spidol berwarna ada, jadi bisa lebih variatif. Kamar mandi ada, tempat buat minum juga ada ya. Nyaman sih nyaman. Memadai sih	Fasilitas sudah memadai dan nyaman	

Universitas Indonesia

lanjutan

	f. Papan tulis g. Alat tulis h. dll	memadai (tersenyum sambil terlihat gigi)			
	Fasilitas apa saja yang menurut Anda perlu ditambah atau dikurangi untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar?	Mungkin... buku-buku bacaan Nggak ada (fasilitas yang perlu dikurangi)			Referensi buku yang masih kurang
Hubungan dengan rekan kerja	Bagaimana hubungan Anda dengan rekan kerja yang lain?	Hubungannya baik-baik aja	Bermain jari	Hubungan baik	
	Apakah selama ini pernah terjadi masalah atau konflik dengan rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan pekerjaan?	Masalah.... Gak (geleng kepala)		Hubungan baik	
Komunikasi dengan rekan	Selama ini, apakah Anda merasa kesulitan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja?	(bermain jari dan tersenyum) kesulitan itu belum ada ya karena belum ada urusan. Jadi, kalo kita pengen apa-apa ke satu orang gitu dan itu bisa. Gak putus gitu. Jadi ya... Lancar		Hubungan baik	
	Apakah Anda dapat dengan mudah mengkomunikasikan mengenai saran, kritik, atau pendapat Anda mengenai bimbingan belajar kepada rekan kerja serta <i>owner</i> ?	Karena belum pernah ya. Kayanya sih untuk mengkomunikasikan saran itu mudahlah tapi gak tau nih diterima atau gak		Hubungan baik	Ragu
Bantuan dari rekan	Selama menjalankan pekerjaan untuk mengajar di bimbingan belajar ini, apakah Anda memiliki hambatan tertentu dalam menjalankannya?	Hambatan, pasti ada Hambatannya, pertama eee untuk soal. Soal-soal itu masih kurang karena kita Cuma pake satu buku. Satu buku master gitu kan, di situ ada materi, ada soal (mengekspresikan melalui jari) dan ada	Senyum dan terlihat gigi		Fasilitas masih belum memadai

lanjutan

		contoh soal juga. Tapi di situ masih kurang, sangat kurang bahkan untuk soal-soal.			
	Bagaimana Anda menyelesaikan hambatan tersebut?	Bikin soal sendiri pernah. Bawa buku dari luar juga pernah. Jadi kita punya bukunya gitu, buku referensinya gak cuma satu.		Inisiatif / engage dengan status sebagai pengajar	
	Apakah rekan kerja Anda senantiasa membantu Anda dalam mengatasi hambatan tersebut?	Imel pernah bantu. Bantu menyelesaikan soal (bermain jari)		Kesediaan rekan membantu	
Hubungan dengan siswa	Apakah Anda mengenal semua siswa yang Anda ajar di bimbingan belajar ini?	Kenal (mengangguk)		Hubungan baik	
	Bagaimana hubungan Anda dengan para siswa?	Hubungannya baik-baik aja	Tersenyum	Hubungan baik	
	Apakah selama ini pernah terjadi masalah antara Anda dan siswa tertentu?	Masalah... kayanya sih pernah cuman ya udah baik-baik aja	Tersenyum	Hubungan baik	Pernah bermasalah dengan siswa
	Apakah Anda memiliki keluhan mengenai siswa yang Anda ajar?	Gak sih gak ada	menggeleng	Hubungan baik	
	Bagaimana Anda mengatasi masalah yang terjadi antara Anda dan siswa?	Karena waktu itu masalahnya tentang krisis kepercayaan ya, kepercayaan tentang mengajar, maka usaha saya adalah memberikan kepercayaan itu lagi. Jadi membangun dari, misalnya masalahnya waktu itu kita salah kasih ini ya, salah kasih info dan sekarang dibenerin semuanya lagi gitu, banyak belajar lagi. Jadi yang kemarin salah itu, dibenerin terus selanjut-selanjutnya banyak belajar lagi		Inisiatif	

lanjutan

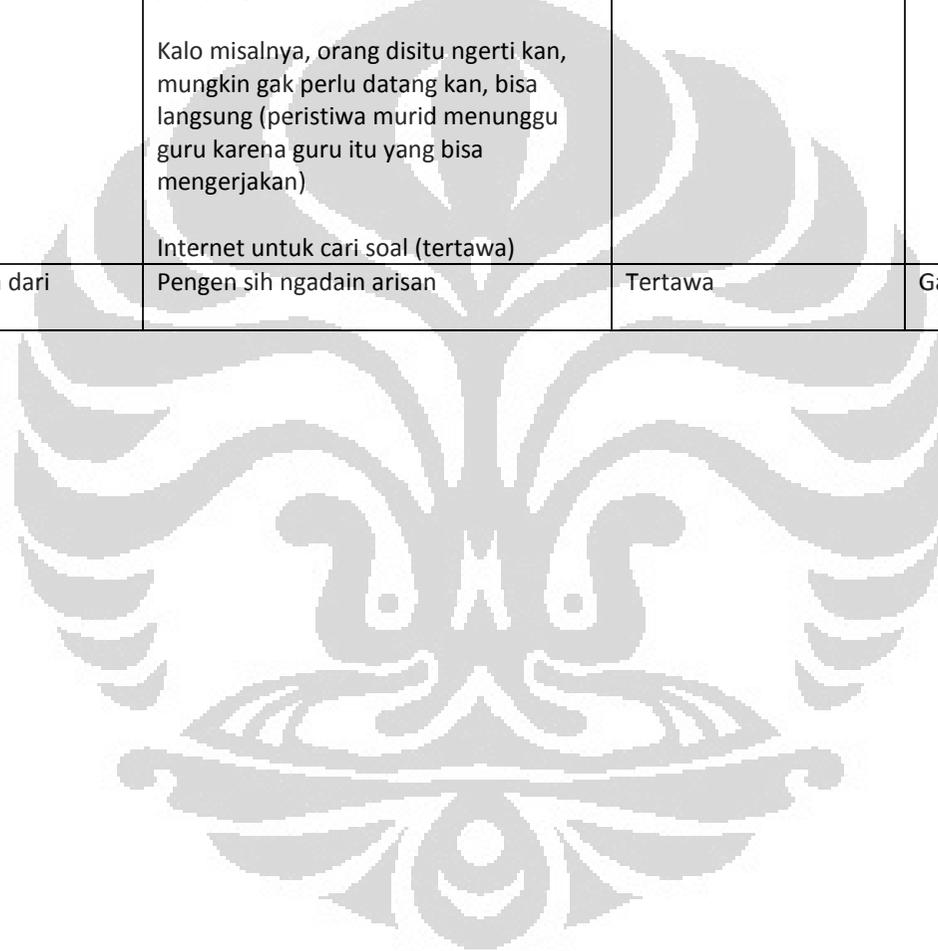
	<p>Apa saja yang ingin Anda lakukan untuk bisa membantu siswa dalam meningkatkan prestasinya?</p>	<p>Pertama, pasti eee memperbanyak latihan dan eee kalo bisa pengen soal ya, kita punya soal, fotocopynya dibagiin. Jadi saat kita mengerjakan, yang lainnya ngelihat di soal itu.</p>	<p>Mengubah posisi duduk dan sempat diam sejenak sebelum menjawab pertanyaan</p> <p>Banyak mengekspresikan jawaban melalui tangan</p>	Inovatif	
<p>Aktivitas diluar lembaga bimbingan belajar</p>	<p>Apakah aktivitas Anda selain mengajar di bimbingan belajar ini?</p>	<p>Organisasi, privat, ngajar, kuliah, anak</p>	<p>Tertawa</p>		<p>Aktivitas padat</p>
	<p>Bagaimana pengaruh aktivitas tersebut terhadap pekerjaan Anda di bimbingan belajar ini?</p>	<p>Pertama, karena di luar sana punya amanah yang lain ya selain di sini, maka benar-benar harus bisa menyesuaikan. Kadang-kadang, eee ada aktivitas disana ya yang harus ada cuman udah harus dipanggil, maka sebisa mungkin di cancel yang di sini. Jadi ya, begini kadang-kadang berubah ada perubahan jadwal. Jadi, ya harus pintar-pintar</p>	<p>Mengekspresikan jawaban melalui jari</p>		<p>Prioritas masih belum jelas</p>
<p>Kesediaan diri memberikan kontribusi jangka panjang</p>	<p>Yang membuat Anda bertahan di bimbingan belajar ini?</p>	<p>Pertama, tadi ya untuk latihan sebagai seorang guru Kedua, sebagai menambah uang jajan</p> <p>Pengennya sih masih disini. Karena pengalaman dan kekerabatan (jika ada bimbel lain yang memberikan penawaran lebih baik dan lebih sesuai)</p>		<p>Kesempatan belajar, gaji, hubungan baik</p>	
	<p>Apakah Anda bersedia memberikan kontribusi jangka panjang di bimbingan belajar ini?</p>	<p>bersedia</p>	<p>Mengangguk</p>	<p>engage</p>	

lanjutan

	Mengapa?				
	Yang membuat Anda tidak puas di sini?	Gak ada, puas-puas aja (tertawa dan mengubah posisi duduk)	Diam sebelum menjawab		
Administratif	Menurut Anda, apakah bimbingan belajar ini memberikan kemudahan administratif bagi Anda untuk melaksanakan proses belajar mengajar?	Iya sih mudah Disini kan satu jam pelajaran itu 45 menit. Misalnya kita sore datang dan gak bisa datang jam setengah empat nih, maka masih bisa ditukar dan itu memudahkan ya	Bermain jari	Kebijakan yang memudahkan	
	Apakah bimbingan belajar ini memberikan transparansi administratif insentif mengajar kepada Anda?	Kalo transparansi, kayanya belum ya Kalo puas, ya puas-puas aja kan balik lagi untuk pengalaman Pengen tahu aja gitu, apakah ada perbedaan antara pengajar dan owner. Pengen tahu aja gimana melakukannya	Tertawa		Belum ada transparansi
	Hal administratif apa saja yang membuat Anda merasa tidak puas?	Gak ada	Tertawa		
	Apa yang Anda lakukan agar kepuasan Anda terhadap pekerjaan di bimbingan belajar ini bisa terpenuhi?	Tanya (memberikan saran) fee ditempel/diumumkan	Tertawa		
Saran	Apa saran Anda untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar ini?	Karena pengajarnya ya rata-rata 18 tahun ke atas, itu pasti otaknya masih bisa banyak dipake dan untuk itu, karena kita ngajarnya sd smp kan, orang-orang ini harus bisa nih semuanya nih. Jadi kalau misalnya ada yang gak bisa, misalnya ada murid kosong dia,		Training mata pelajaran, fasilitas internet	

lanjutan

		jadi yang lain bisa bantu dia			
		Kalo misalnya, orang disitu ngerti kan, mungkin gak perlu datang kan, bisa langsung (peristiwa murid menunggu guru karena guru itu yang bisa mengerjakan)			
		Internet untuk cari soal (tertawa)			
	Yang paling dibutuhkan dari bimbingan belajar ini?	Pengen sih ngadain arisan	Tertawa	Gathering	



LAMPIRAN 3. Transkrip Wawancara Partisipan 3

POIN	PERTANYAAN	JAWABAN	EKSPRESI	+	-
Alasan terlibat di lembaga bimbingan belajar	Mengapa tertarik untuk terjun ke dunia bimbingan belajar?	Kalo boleh jujur sih, sebenarnya awalnya emang gak ini ya, gak niat. Cuman, gak tau sih selama kuliah emang gak pernah terlibat dengan bimbingan seperti ini ya. Intinya sih cari pengalaman	Menggoyang-goyang tubuh	Mencari pengalaman	
Alasan bergabung di organisasi	Mengapa Anda memutuskan untuk ikut bergabung di lembaga bimbingan belajar ini?	Kenapa ya, karena ini sih kebetulan kan lagi apa ya...eeee... cari pengalaman. Terus ngisi waktu luang juga kan lagi ngerjain skripsi terus mikir juga kalo bimbingan belajar X itu kan dekat dengan kampus, jadi gampang, waktunya tuh gampang diatur		Mencari pengalaman, mengisi waktu luang, kemudahan akses	
	Sebelum bergabung di bimbingan belajar ini, apakah Anda pernah atau sedang bergabung dengan bimbingan belajar lain?	Belum pernah	Memainkan jari dan geleng kepala		Belum berpengalaman
	Apa pendapat Anda mengenai lembaga bimbingan belajar ini dibandingkan lembaga bimbingan belajar lain?	Keluargaan banget sih sebenarnya, jadi tuh apa ya, lebih dekat dengan siswanya juga gitu ya, lebih akrab Cuma beberapa kali pernah sering datang ke temen-temen yang di bimbingan lain, ngelihat jadi gak ada kedekatan emosional antara apa ya. Jadi ada jarak sebenarnya	Memainkan tangan dalam mengekspresikan yang dibicarakan	Hubungan baik	

Universitas Indonesia

lanjutan

		Kalo di sini tuh dekat banget. Padahal bukan murid.			
	Menurut Anda, masalah apa saja yang ada di bimbingan belajar ini?				
Fasilitas	Menurut Anda, apakah fasilitas di bimbingan belajar ini sudah memadai dan nyaman untuk kegiatan belajar mengajar? a. Kelas b. Ruang/tempat untuk konsultasi c. Ruang/tempat khusus pengajar d. Cahaya dan ventilasi udara e. Tempat duduk siswa f. Papan tulis g. Alat tulis h. dll	Kalo nyaman sih nyaman (melihat sekeliling),		Nyaman	Perlu penyesuaian terhadap jumlah siswa (kelas, guru, buku)
	Fasilitas apa saja yang menurut Anda perlu ditambah atau dikurangi untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar?	Cuma mungkin masih kurang tuh ruang kelas kali ya, karena ini yak arena siswanya bertambah, jadi ada yang belajarnya sambil di luar kelas gitu Selain ruang kelas, guru sih sebenarnya buku			
Hubungan dengan rekan kerja	Bagaimana hubungan Anda dengan rekan kerja yang lain?	Kalo hubungan dengan teman-teman yang lain, sangat akrab	Sambil tertawa	Hubungan baik	

lanjutan

	Apakah selama ini pernah terjadi masalah atau konflik dengan rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan pekerjaan?	Nggak, belum, nggak tahu sih ke depannya ya Tapi sampai hari ini, belum terjadi masalah apa-apa sih	Mengekspresikan melalui gerakan tangan	Hubungan baik	
Komunikasi dengan rekan	Selama ini, apakah Anda merasa kesulitan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja?	Belum sih, belum ada kesulitan apa-apa. Mungkin ini kali ya, jadwal. Kesulitannya ya itu apa ya, masih berantakan, belum rapih gitu ya		Komunikasi baik	Administrasi berantakan (jadwal)
	Apakah Anda dapat dengan mudah mengkomunikasikan mengenai saran, kritik, atau pendapat Anda mengenai bimbingan belajar kepada rekan kerja serta <i>owner</i> ?	Mudah ya, mudah aja sih Lewat ngajak ngobrol, atau kasih dengan bahasa yang santai		Komunikasi baik	
Bantuan dari rekan	Selama menjalankan pekerjaan untuk mengajar di bimbingan belajar ini, apakah Anda memiliki hambatan tertentu dalam menjalankannya?	Kalo hambatan sih, belum ada	Memainkan jari dan geleng kepala	Hubungan baik	
	Bagaimana Anda menyelesaikan hambatan tersebut?				
	Apakah rekan kerja Anda senantiasa membantu Anda dalam mengatasi hambatan tersebut?				
Hubungan dengan	Apakah Anda mengenal	Gak semua sih, karena kan ada yang		Hubungan baik	

lanjutan

siswa	semua siswa yang Anda ajar di bimbingan belajar ini?	baru juga ya Ada beberapa siswa baru yang masih belum dikenal Tapi sebagian besar, hampir kenal semua			
	Bagaimana hubungan Anda dengan para siswa?	Sangat akrab, terus benar-benar udah dekat		Hubungan baik	
	Apakah selama ini pernah terjadi masalah antara Anda dan siswa tertentu?	Kalau masalah (menerawang), belum ada sih		Hubungan baik	
	Apakah Anda memiliki keluhan mengenai siswa yang Anda ajar?	Cuma kemarin, ada satu siswa. Karena emang dia ini kali ya, anaknya agak susah diatur, pengennya cerita-cerita terus. Jadi paling itu sih. Dia itu cerdas, hiperaktif. Jadi harus ikutin dia dulu		Berusaha memahami siswa	
	Bagaimana Anda mengatasi masalah yang terjadi antara Anda dan siswa?				
	Apa saja yang ingin Anda lakukan untuk bisa membantu siswa dalam meningkatkan prestasinya?	(bingung) apa sih lebih ke pendekatan lagi ya Mengulang-ulang terus, menagasih pertanyaan. Memastikan mereka sudah ingat atau belum	Terdiam beberapa saat sebelum menjawab pertanyaan (berpikir)	Inisiatif	
Aktivitas diluar lembaga bimbingan	Apakah aktivitas Anda selain mengajar di bimbingan belajar				

Universitas Indonesia

lanjutan

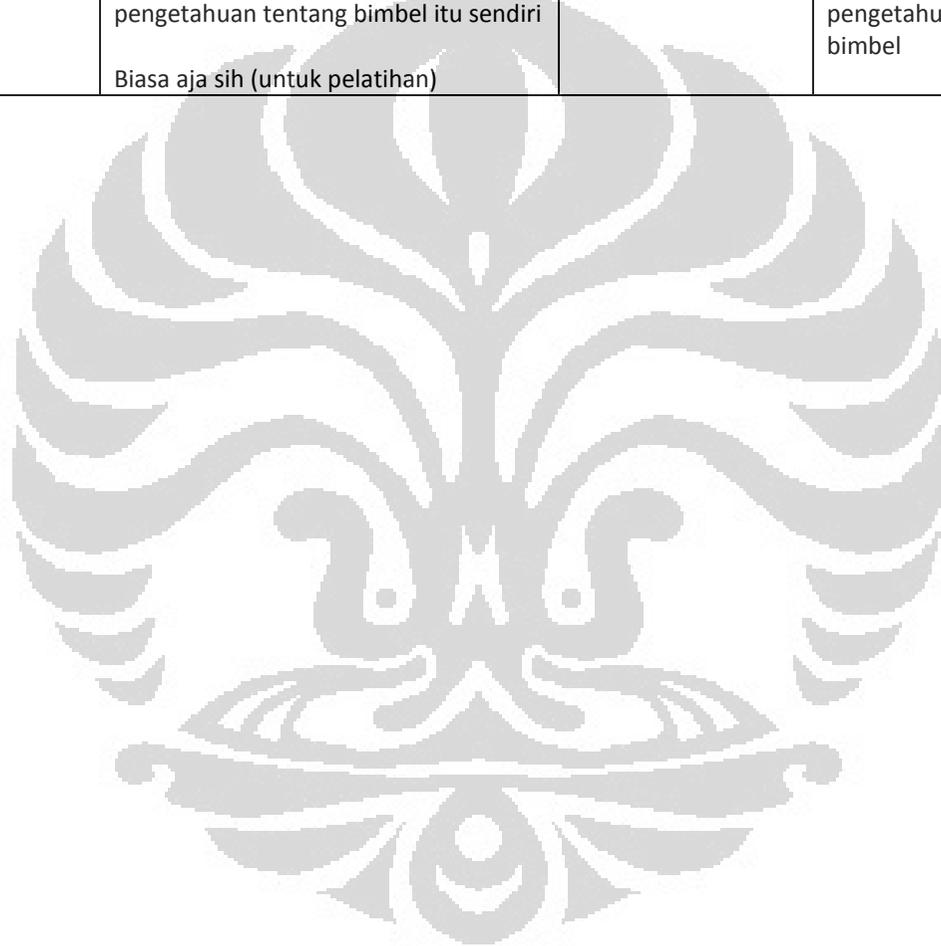
belajar	ini?				
	Bagaimana pengaruh aktivitas tersebut terhadap pekerjaan Anda di bimbingan belajar ini?				
Kesediaan diri memberikan kontribusi jangka panjang	Yang membuat Anda bertahan di bimbingan belajar ini?	Orang-orangnya, rekan kerjanya terus siswa-siswanya		Hubungan baik	
	Apakah Anda bersedia memberikan kontribusi jangka panjang di bimbingan belajar ini? Mengapa?	Insya ALLAH	mengganggu	engage	
	Yang membuat Anda tidak puas di sini?				
Administratif	Menurut Anda, apakah bimbingan belajar ini memberikan kemudahan administratif bagi Anda untuk melaksanakan proses belajar mengajar?	Secara administrasi, masih agak perlu diperbaiki, masih banyak kaya apa ya, modul Masih keteteran Jadwal, terus apa lagi ya, presensi	Mengekspresikan melalui tangan		Administrasi yang masih kurang baik
	Apakah bimbingan belajar ini memberikan transparansi administratif insentif mengajar kepada Anda?	Iya Bimbel ini kan baru ya, baru banget gitu kan. Tidak pernah memperlakukan insentifnya, dan tahu juga mungkin kalau di tempat lain insentifnya lebih tinggi segala macam Tapi di sini gak tau kenapa, gak pernah memikirkan apa, insentif itu sendiri	mengganggu	Hubungan baik Tidak memperlakukan insentif Mencari pengalaman Kesempatan belajar untuk membuka bimbel	Insentif masih kalah dengan kompetitor

lanjutan

		<p>karena masih baru ya</p> <p>Niatnya disini untuk kontribusi, benar-benar kontribusi membantu senior ya, kebetulan yang punya senior</p> <p>Pengen cari pengalaman juga (memainkan tangan)</p> <p>Punya keinginan untuk bimbel juga, makanya niat belajar juga karena ingin buka bimbel</p>			
	Hal administratif apa saja yang membuat Anda merasa tidak puas?	<p>Jadwal sama modul, yang lainnya sih udah bagus</p> <p>Jadwal masih berantakan karena kan suka ada kabar tiba-tiba</p>			Modul dan jadwal berantakan
	Apa yang Anda lakukan agar kepuasan Anda terhadap pekerjaan di bimbingan belajar ini bisa terpenuhi?	<p>Kalau terkait modul, kan pernah dapat tawaran untuk ngembangin modul, tapi karena belum ada waktu jadi belum kepegang</p> <p>Terus misalnya terkait jadwal, belum pernah bantu. Tapi kalo misalkan ada kekosongan jadwal, masih bisa bantu untuk ngisi kekosongan itu</p>		Mengambil peran untuk membantu	
Saran	Apa saran Anda untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar ini?	<p>Kekompakkan, kerjasamanya ya Yang dilihat dari tim, yang dilihat masih itu lagi itu lagi</p> <p>Dan komunikasi</p>		Memelihara hubungan dan komunikasi	

lanjutan

	Yang paling dibutuhkan dari bimbingan belajar ini?	(bingung) ya itu sih pengalaman dan pengetahuan tentang bimbel itu sendiri Biasa aja sih (untuk pelatihan)		Pengalaman dan pengetahuan mengenai bimbel	
--	--	---	--	--	--



LAMPIRAN 4. Transkrip Wawancara Partisipan 4

POIN	PERTANYAAN	JAWABAN	EKSPRESI	+	-
Alasan terlibat di lembaga bimbingan belajar	Mengapa tertarik untuk terjun ke dunia bimbingan belajar?	Pertama, karena major kuliah yang diambil kan biologi di bidang pendidikan . jadi kenapa harus menjauhi dunia pendidikan padahal itu nanti akan jadi satu dunia yang akan digeluti mungkin sampe akhir hidup Pendidikan itu kan luas, jadi salah satu caranya ya ini	Mengetuk-ngetukkan tangan ke meja	Aplikasi ilmu	
Alasan bergabung di organisasi	Mengapa Anda memutuskan untuk ikut bergabung di lembaga bimbingan belajar ini?	Kalo pertamanya sih karena waktu itu lagi libur lagi kosong. Lama-lama makin ke sini, kenapa masih bertahan karena proses gitu kan. Dalam proses dari awal sampai sekarang, udah ngerasa jadi bagian dari sini, kenapa harus dilepaskan. Udah kenal juga kan sama istilahnya murid-muridnya. Belajar memahami karakter mereka juga	Mengetuk-ngetukkan jari ke meja	Mengisi waktu luang Merasa sudah menjadi bagian dari organisasi	
	Sebelum bergabung di bimbingan belajar ini, apakah Anda pernah atau sedang bergabung dengan bimbingan belajar lain?	Nggak, belum	Mengetukkan jari dan geleng kepala		Belum berpengalaman
	Apa pendapat Anda mengenai lembaga bimbingan belajar ini dibandingkan lembaga	Beda sih sistem mengajarnya. Kalo disini si tutor diberi kebebasan dalam memberikan materi. Mungkin kita menyesuaikan dengan si anak muridnya dan itu gak jadi		Mengembangkan kreatifitas	Materi pelajaran tergantung pada perkembangan murid

Universitas Indonesia

lanjutan

	bimbingan belajar lain?	<p>satu masalah kalo di sini karena anaknya itu berasal dari lingkungan yang sama mayoritas.</p> <p>Kalo positifnya, kita masih bisa ngembangin nih materi, terus si murid juga masih bisa keplot, mungkin dia agak kurang di sekolahnya, kita bisa ngejelasin, ini lho yang kalian gak bisa dapetin di sekolah</p> <p>Di sisi lain juga, kita terkadang bingung, kita mau ngajar apa ya. Jadi tergantung, benar-benar tergantung muridnya. Kadang baru ada persiapan di sini.</p>		
	Menurut Anda, masalah apa saja yang ada di bimbingan belajar ini?			
Fasilitas	<p>Menurut Anda, apakah fasilitas di bimbingan belajar ini sudah memadai dan nyaman untuk kegiatan belajar mengajar?</p> <ol style="list-style-type: none"> Kelas Ruang/tempat untuk konsultasi Ruang/tempat khusus pengajar Cahaya dan ventilasi udara Tempat duduk siswa Papan tulis 	<p>Fasilitasnya udah sih kalo untuk belajar</p> <p>Sudah memadai</p>	Memadai	

lanjutan

	g. Alat tulis h. DII				
	Fasilitas apa saja yang menurut Anda perlu ditambah atau dikurangi untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar?	Mungkin lebih diperhatikan dari segi udaranya aja, ventilasi udara	Melihat sekeliling		Ventilasi udara
Hubungan dengan rekan kerja	Bagaimana hubungan Anda dengan rekan kerja yang lain?	Alhamdulillah, dari gak kenal 2004 Jadi kenal yang lain. Jadi nambah relasi juga Overall is good	Mengetukkan jari ke meja dan tertawa sumringah	Hubungan baik	
	Apakah selama ini pernah terjadi masalah atau konflik dengan rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan pekerjaan?	Alhamdulillah tidak	Tersenyum	Hubungan baik	
Komunikasi dengan rekan	Selama ini, apakah Anda merasa kesulitan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja?	Alhamdulillah lancar		Komunikasi baik	
	Apakah Anda dapat dengan mudah mengkomunikasikan mengenai saran, kritik, atau pendapat Anda mengenai bimbingan belajar kepada rekan kerja serta <i>owner</i> ?	Mudah sih, karena mungkin udah merasa comfort Oke kita dalam posisi kerja, tapi kita punya relasi sendiri kan antara kakak-adik. Mungkin nyampein saran, lewat pembicaraan-pembicaraan biasa. Jadi lebih gampang sih nyampeinnya.			Komunikasi baik
Bantuan dari rekan	Selama menjalankan pekerjaan untuk mengajar di bimbingan belajar ini,	Hambatan sih, mungkin karena materinya belum tau nih, muridnya mau materi apa. Jadi kadang suka bingung, apa nih yang	Mengekspresikan pernyataan melalui gerakan tangan		Kurikulum yang belum memadai

lanjutan

	apakah Anda memiliki hambatan tertentu dalam menjalankannya?	<p>musti dipersiapkan</p> <p>Jadi kadang kita udah nyampein materi, tapi kadang muridnya, "kakak kita lagi susah nih" jadi muter lagi</p> <p>Jadi materi yang udah disipain gak kesampain buat mereka.</p>			
	Bagaimana Anda menyelesaikan hambatan tersebut?	Jadi ya why not (menyampaikan kembali materi yang tidak dipahami siswa)	Mengetukkan jari ke meja	Inisiatif	
	Apakah rekan kerja Anda senantiasa membantu Anda dalam mengatasi hambatan tersebut?	Ada sih, paling sharing		Sharing	
Hubungan dengan siswa	Apakah Anda mengenal semua siswa yang Anda ajar di bimbingan belajar ini?	Ya Alhamdulillah		Hubungan baik	
	Bagaimana hubungan Anda dengan para siswa?	<p>Alhamdulillah baik</p> <p>I feel comfort with them</p>	Tertawa sumringah dan mengekspresikan melalui tangan	Hubungan baik	
	Apakah selama ini pernah terjadi masalah antara Anda dan siswa tertentu?	Nggak, belum, jangan sampe	Tertawa	Hubungan baik	
	Apakah Anda memiliki keluhan mengenai siswa yang Anda ajar?	Nggak sih. Karena setiap pribadi itu unik jadi gak bisa menyamaratakan penanganannya		Berusaha memahami siswa	
	Bagaimana Anda mengatasi masalah yang terjadi antara Anda dan siswa?				
	Apa saja yang ingin Anda	Waktu itu sih udah bilang sama mereka,	Mengekspresikan melalui	Engage dengan	

lanjutan

	lakukan untuk bisa membantu siswa dalam meningkatkan prestasinya?	<p>kalau misalkan ada kesulitan apa-apa jangan ragu bilang ke kakak</p> <p>Masalah materi, sharing apa yang gak kalian dapat di sekolah, sharing di sini</p> <p>Di sini aku pengen ngejelasin nih, di saat mereka di sekolah mereka dapat yang abu-abu, di sini aku jelasin nih mana yang hitam dan mana yang putih</p> <p>Mereka harus tahu apa yang mereka dapat di sekolah. Kenapa seperti ini, kenapa seperti ini, mereka harus ngerti</p>	gerakan tangan yang diketuk-ketukkan ke meja	posisinya sebagai pengajar, Inisiatif	
Aktivitas diluar lembaga bimbingan belajar	Apakah aktivitas Anda selain mengajar di bimbingan belajar ini?				Aktifitas padat
	Bagaimana pengaruh aktivitas tersebut terhadap pekerjaan Anda di bimbingan belajar ini?	<p>Kadang satu dan lainnya itu suka berbenturan. Harus tau mana yang diprioritaskan</p> <p>Kalo pengaruhnya langsung ke pekerjaan sih, Alhamdulillah masih bisa diplot, mana kewajiban, mana pekerjaan</p>	Mengetukkan jari ke meja	Manajemen waktu yang baik	
Kesediaan diri memberikan kontribusi jangka panjang	Yang membuat Anda bertahan di bimbingan belajar ini?	Karena menghadapi anak murid itu menjadi satu apa ya. Satu... sense sendiri sih buat aku	Bersemangat dalam menjelaskan	Hubungan baik	
	Apakah Anda bersedia memberikan kontribusi jangka panjang di bimbingan belajar ini? Mengapa?	Insyallah	Tersenyum dan tertawa	Bersedia	

lanjutan

	Yang membuat Anda tidak puas di sini?				
Administratif	Menurut Anda, apakah bimbingan belajar ini memberikan kemudahan administratif bagi Anda untuk melaksanakan proses belajar mengajar?	Hmmm.... Paling awal-awal sih modul sama kurang-kurang soal aja gitu	Menerawang dan memainkan tangan		Kelengkapan administrasi (modul dan soal)
	Apakah bimbingan belajar ini memberikan transparansi administratif insentif mengajar kepada Anda?	Sudah Alhamdulillah segala sesuatu harus disyukuri (kepuasan terhadap insentif)		Transparan, puas	
	Hal administratif apa saja yang membuat Anda merasa tidak puas?	Kurang soal latihan sama modul	datar		Kelengkapan administrasi (modul dan soal)
	Apa yang Anda lakukan agar kepuasan Anda terhadap pekerjaan di bimbingan belajar ini bisa terpenuhi?	Lebih ke materi. Materi itu diambil poin-poinnya untuk soal	Datar	Inisiatif	
Saran	Apa saran Anda untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar ini?	Mungkin untuk pengajarnya, kan sekarang udah di plot jadwalnya jadi udah lebih rapih Terus lebih ke modul sama pengajaran via latihan soal			Perbaikan modul dan pengajaran via soal
	Yang paling dibutuhkan dari bimbingan belajar ini?	Yang tadi modul sama soal-soal Kalo pelatihan, paling cara bikin soal yang baik	Tertawa	Kelengkapan administrasi (modul dan soal), pelathan membuat soal	

LAMPIRAN 5. Transkrip Wawancara Partisipan 5

POIN	PERTANYAAN	JAWABAN	EKSPRESI	+	-
Alasan terlibat di lembaga bimbingan belajar	Mengapa tertarik untuk terjun ke dunia bimbingan belajar?	Di kampus saya, saya adal dalam basic pendidikan dan untuk bisa mengaplikasikan ilmu-ilmu yang saya dapatkan di bangku kuliah, saya memilih untuk mengaplikasikannya di bimbel ini, untuk bisa menambah pengalaman mengajar langsung.		Mencari pengalaman	
Alasan bergabung di organisasi	Mengapa Anda memutuskan untuk ikut bergabung di lembaga bimbingan belajar ini?	Karena memang diajak seorang kakak yang kebetulan salah satu pengajar disini juga Dan sebenarnya waktu itu karena memang pengen banget bisa mengajar di bimbingan belajar dan kebetulan ditawarkan, jadi ya mencoba untuk itu Dan si sini juga kan masih baru, jadi saya pikir proses pembelajarannya masih lebih banyak		Relasi Keinginan Kesempatan belajar	
	Sebelum bergabung di bimbingan belajar ini, apakah Anda pernah atau sedang bergabung dengan bimbingan belajar lain?	Kalau untuk bimbel belum pernah, ini pengalaman pertama Kalo untuk privat, dulu pernah			Belum berpengalaman
	Apa pendapat Anda mengenai lembaga bimbingan belajar ini dibandingkan lembaga bimbingan belajar lain?	Untuk sistem, gak begitu paham terkait sistem pengembangan bimbel itu sendiri karena memang hanya staff pengajar Mungkin karena bimbelnya masih baru,		Perkembangan organisasi cukup baik	Pengetahuan sistem minim, perbaikan

Universitas Indonesia

lanjutan

		<p>maka segala sesuatunya masih dalam proses perbaikan</p> <p>Cuman saya lihat sudah cukup baik sih, cukup pesat untuk penyebaran ke lingkungan sekitar. Karena baru berapa bulan, muridnya sudah cukup banyak. Jadi, cukup baik</p>			
	Menurut Anda, masalah apa saja yang ada di bimbingan belajar ini?				
Fasilitas	<p>Menurut Anda, apakah fasilitas di bimbingan belajar ini sudah memadai dan nyaman untuk kegiatan belajar mengajar?</p> <ol style="list-style-type: none"> Kelas Ruang/tempat untuk konsultasi Ruang/tempat khusus pengajar Cahaya dan ventilasi udara Tempat duduk siswa Papan tulis Alat tulis Dll 	<p>Mungkin ruang kelas kali ya Tapi seru sih, ada tempat di luar kelas, jadi ketika bosan di dalam kelas bisa di luar kelas dan itu cukup baik</p> <p>Cuma ruang kelasnya aja yang harus lebih diperbanyak</p>	Serius	Variasi dalam kegiatan belajar mengajar	Ruang kelas minim
	Fasilitas apa saja yang menurut Anda perlu ditambah atau dikurangi untuk meningkatkan kinerja	<p>Yang pertama mungkin ini, permainan-permainan untuk adik-adik</p> <p>Sudah ada sih sebelumnya tapi kurang</p>			Permainan, meja, buku

lanjutan

	bimbingan belajar?	Terus, meja-meja lebih diperbanyak Terus satu lagi, buku-buku paket Variasi buku-buku yang lebih banyak Terus kalo untuk dikurangi sih gak ada sepenglihatan saya			
Hubungan dengan rekan kerja	Bagaimana hubungan Anda dengan rekan kerja yang lain?	Rasanya bukan kaya di bimbel tapi kaya di rumah belajar aja. Seru aja sih. Suasana kerjanya juga gak begitu tegang banget sih		Suasana kerja menyenangkan	
	Apakah selama ini pernah terjadi masalah atau konflik dengan rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan pekerjaan?	Gak sih gak pernah	Senyum	Hubungan baik	
Komunikasi dengan rekan	Selama ini, apakah Anda merasa kesulitan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja?	Gak kesulitan, Cuma mungkin karena jadwalnya beda-beda jadi belum pernah ketemu semuanya	Mengekspresikan ;lewat tangan	Hubungan baik	Belum ada pertemuan
	Apakah Anda dapat dengan mudah mengkomunikasikan mengenai saran, kritik, atau pendapat Anda mengenai bimbingan belajar kepada rekan kerja serta <i>owner</i> ?	Karena memang komunikasi yang dibangun adalah komunikasi kekeluargaan dan saya ngerasa di sini juga hommy banget, jadi kalau ada masukan sih ya sambil ngobrol gitu aja, gak ada kesulitan. Dan memang yang dibangun memang santai kan	Senyum	Komunikasi baik	
Bantuan dari rekan	Selama menjalankan pekerjaan untuk mengajar di bimbingan belajar ini, apakah Anda memiliki hambatan tertentu dalam menjalankannya?	Kalo hambatan tertentu sih lebih ke pribadi kali ya. Saya orang yang ketika harus ngajar, saya harus mempersiapkan dulu. Bagi saya kalo persiapannya gak cukup, ya	Mengekspresikan lewat tangan		Butuh persiapan pribadi

lanjutan

		gak maksimal pengajarannya			
	Bagaimana Anda menyelesaikan hambatan tersebut?	Via modul atau lebih banyak dikasih soal-soal materi yang sebelumnya		Inisiatif	
	Apakah rekan kerja Anda senantiasa membantu Anda dalam mengatasi hambatan tersebut?	Pernah Lebih banyak diskusi Mereka juga menyambutnya dengan baik juga		Sharing	
Hubungan dengan siswa	Apakah Anda mengenal semua siswa yang Anda ajar di bimbingan belajar ini?	Kenal		Hubungan baik	
	Bagaimana hubungan Anda dengan para siswa?	Kalau selama ini sih murid-murid, karakternya beda-beda ya Walaupun gak ketemu tiap hari, tapi pas ketemu langsung nyambung aja		Hubungan baik, peka	
	Apakah selama ini pernah terjadi masalah antara Anda dan siswa tertentu?	Kalo untuk masalah yang tek tok segala macam, itu gak pernah Berselisih gitu gak pernah	Mengekspresikan melalui tangan	Hubungan baik	
	Apakah Anda memiliki keluhan mengenai siswa yang Anda ajar?	Cuma pernah ada murid privat yang diem aja, jadi bingung sendiri. Ini metodenya gimana ya? Sama siswa yang lain gak sih. Cuma problemnya sama siswa yang pasif	Sambil tertawa, merubah posisi duduk dan mengekspresikan melalui jari		Inovasi minim
	Bagaimana Anda mengatasi masalah yang terjadi antara Anda dan siswa?				
	Apa saja yang ingin Anda lakukan untuk bisa	Minta ke anak-anak supaya nanya sama gurunya masing-masing, gimana sih kisis-	Mengekspresikan lewat tangan	Inisiatif	

lanjutan

	membantu siswa dalam meningkatkan prestasinya?	kisinya sampe akhir Ketika udah tahu, patokan materinya apa itu memudahkan saya Kalo kelas akhir, saya lebih banyak kasih soa-soal contoh ujian tahun kemarin			
Aktivitas diluar lembaga bimbingan belajar	Apakah aktivitas Anda selain mengajar di bimbingan belajar ini?	Gak ada sih, Cuma aktivitas di kampus aja, organisasi aja		Aktivitas tidak terlalu padat	
	Bagaimana pengaruh aktivitas tersebut terhadap pekerjaan Anda di bimbingan belajar ini?	Jadwalnya itu tadi sih. Karena jadwalnya ada yang berubah-ubah. Jadi ketika diminta menggantikan, gak bisa			Perbaiki jadwal
Kesediaan diri memberikan kontribusi jangka panjang	Yang membuat Anda bertahan di bimbingan belajar ini?	Karena suasananya. Suasananya hommy banget. Ya kaya ngajarin adik-adik kita sendiri aja kaya di rumah Gak akhirnya terbebani	Mengekspresikan melalui tangan	Hubungan baik	
	Apakah Anda bersedia memberikan kontribusi jangka panjang di bimbingan belajar ini? Mengapa?	Insyallah bersedia	Mengangguk	Bersedia	
	Yang membuat Anda tidak puas di sini?				
Administratif	Menurut Anda, apakah bimbingan belajar ini memberikan kemudahan administratif bagi Anda untuk melaksanakan proses belajar mengajar?	Udah sih. Udah dipermudah Kalo disini memang karena udah diatur jadwalnya ya Jadi kita hanya fokus untuk ngajar		Kemudahan dalam bekerja (perubahan jadwal)	

lanjutan

	Apakah bimbingan belajar ini memberikan transparansi administratif insentif mengajar kepada Anda?	Iya dapat, cukup transparan	Mengekspresikan melalui tangan	Transparansi	
	Hal administratif apa saja yang membuat Anda merasa tidak puas?	Kalo sebagai pengajar sih gak ada. Tapi paling ini ya, yang tahu tentang administrasinya tentang bimbel ini kan gak banyak. Jadi ketika gak ada, jadi bingung sendiri	Tertawa dan mengekspresikan lewat tangan		Pengetahuan tentang administrasi organisasi masih minim
	Apa yang Anda lakukan agar kepuasan Anda terhadap pekerjaan di bimbingan belajar ini bisa terpenuhi?	Kasih brosur dan nomor orang yang bisa dihubungi		Inisiatif	
Saran	Apa saran Anda untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar ini?	Lebih tertata rapih aja kali ya Lebih rapih jadwal dari guru-gurunya itu. Diadain rapat pengajar, membahas strategi-strategi mengajar		Pertemuan pengajar, perbaikan	
	Yang paling dibutuhkan dari bimbingan belajar ini?	Referensi buku, referensi materi. Guru-gurunya kan harus belajar ulang juga. Jadi susah mengkreasikan itu lagi ya kalo dari modul aja Difasilitasi untuk diskusi ketika menghadapi siswa ini harus seperti apa nih			Buku, materi, sarana diskusi

LAMPIRAN 6. Transkrip Wawancara Partisipan 6

POIN	PERTANYAAN	JAWABAN	EKSPRESI	+	-
Alasan terlibat di lembaga bimbingan belajar	Mengapa tertarik untuk terjun ke dunia bimbingan belajar?	Awalnya sih gak punya niat, bahkan terpikir untuk masuk ke dunia bimbel aja nggak. Akhirnya setelah masuk baru merasakan bimbel itu butuh untuk sarana pengajaran diri sebenarnya	Pandangan ke atas	Kesempatan belajar	
Alasan bergabung di organisasi	Mengapa Anda memutuskan untuk ikut bergabung di lembaga bimbingan belajar ini?	Karena memang untuk bantu teman-teman manajemen disini Biar dapat feel bangun dari awal aja sih	Senyum	Kesempatan belajar, niat kontribusi	
	Sebelum bergabung di bimbingan belajar ini, apakah Anda pernah atau sedang bergabung dengan bimbingan belajar lain?	Pernah sekali Ngajar privat belum, ngajar bimbel udah.		Sudah berpengalaman	
	Apa pendapat Anda mengenai lembaga bimbingan belajar ini dibandingkan lembaga bimbingan belajar lain?	Kalo secara kondisi disini sudah cukup baik Masih butuh keprofesionalitasan tim manajemennya dan pengajar			Profesionalitas masih minim
	Menurut Anda, masalah apa saja yang ada di bimbingan belajar ini?	Itu, masalah pengelolaan waktu pengajar			Jadwal perlu perbaikan
	Fasilitas	Menurut Anda, apakah fasilitas di bimbingan belajar ini sudah memadai dan nyaman untuk kegiatan belajar mengajar? a. Kelas	Kalo nyaman sih cukup. Cuma kalo fasilitasnya udah terpenuhi atau belum, belum Kaya semacam bank soal, terus apa. Modul. Modulnya tuh masih belum relevan lah	Mengekspresikan melalui tangan	Nyaman

Universitas Indonesia

lanjutan

	<ul style="list-style-type: none"> b. Ruang/tempat untuk konsultasi c. Ruang/tempat khusus pengajar d. Cahaya dan ventilasi udara e. Tempat duduk siswa f. Papan tulis g. Alat tulis h. Dll 	<p>sebenarnya</p> <p>Sebenarnya sih butuh tes-tes formatif gitu, tes sumatif</p>			
	Fasilitas apa saja yang menurut Anda perlu ditambah atau dikurangi untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar?	Kelas perlu ditambah, butuh wi-fi biar akhirnya biar dapat upgrade info tentang kebutuhan bahan ajar	Memandang ke atas		Fasilitas kurang lengkap (wi-fi)
Hubungan dengan rekan kerja	Bagaimana hubungan Anda dengan rekan kerja yang lain?	Baik-baik saja dan saya senang-senang saja	tersenyum	Hubungan baik	
	Apakah selama ini pernah terjadi masalah atau konflik dengan rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan pekerjaan?	Gak sih. Sejauh ini fine ya so far so good lah	Menggoyangkan tubuh	Hubungan baik	
	Apakah ada keluhan mengenai rekan kerja yang lain?	Misalnya kalo udah janji datang, akhirnya gak jadi datang. Akhirnya terjadi tumpuk-tumpukkan deh pengajarnya			Profesionalitas masih kurang
Komunikasi dengan rekan	Selama ini, apakah Anda merasa kesulitan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja?	Kalo merasa kesulitan, tidak	Mengubah posisi duduk, menunduk dan tersenyum	Komunikasi baik	
	Apakah Anda dapat dengan	Ke owner mungkin iya, ke rekan kerja iya	menunduk	Komunikasi baik	

lanjutan

	mudah mengkomunikasikan mengenai saran, kritik, atau pendapat Anda mengenai bimbingan belajar kepada rekan kerja serta <i>owner</i> ?	juga Kalo dikategorikan mudah, cukup sih Karena belum secara deskriptif dan gak pernah secara formal menyampaikannya. Hanya sebatas ngobrol-ngobrol aja gitu Belum pernah mencoba intinya sih			
Bantuan dari rekan	Selama menjalankan pekerjaan untuk mengajar di bimbingan belajar ini, apakah Anda memiliki hambatan tertentu dalam menjalankannya?	Belum sih			
	Bagaimana Anda menyelesaikan hambatan tersebut?				
	Apakah rekan kerja Anda senantiasa membantu Anda dalam mengatasi hambatan tersebut?				
Hubungan dengan siswa	Apakah Anda mengenal semua siswa yang Anda ajar di bimbingan belajar ini?	Kalo secara keseluruhan... hmmm... udah semua		Hubungan baik	
	Bagaimana hubungan Anda dengan para siswa?	Eeee... Baik-baik saja	Tersenyum	Hubungan baik	
	Apakah selama ini pernah terjadi masalah antara Anda dan siswa tertentu?	Gemes kalo sama anak kecil			
	Apakah Anda memiliki keluhan mengenai siswa	Baiknya kan privat itu ditangani sama satu orang ya. Karena disini diacak-acak jadi gak			beberapa kelas pada mata pelajaran tertentu

lanjutan

	yang Anda ajar?	tau nih anak ini sampe mana dan gurunya juga gak ngasih tahu nih anak ini udah sampe mana Akhirnya kasih pemahaman dasar lagi, tapi anaknya bilang udah Memberikan pemahaman sama anak aja sih yang kesulitan			mengalami gonta ganti guru
	Bagaimana Anda mengatasi masalah yang terjadi antara Anda dan siswa?				
	Apa saja yang ingin Anda lakukan untuk bisa membantu siswa dalam meningkatkan prestasinya?	Per anak tuh ada deskripsinya	menerawang		Tidak ada deskripsi siswa
Aktivitas diluar lembaga bimbingan belajar	Apakah aktivitas Anda selain mengajar di bimbingan belajar ini?	Saya ke sma aja sih		Aktivitas yang tidak terlalu padat	
	Bagaimana pengaruh aktivitas tersebut terhadap pekerjaan Anda di bimbingan belajar ini?	Kalo sekarang masih bisa dijalankan seimbang sih	Menghadap ke atas, menunduk	Manajemen waktu baik	
Kesediaan diri memberikan kontribusi jangka panjang	Yang membuat Anda bertahan di bimbingan belajar ini?	Udah melekat sama anak-anak Mungkin disini bisa lebih berkreasi kali ya Bisa berekspresi	Mengekspresikan melalui tangan	Hubungan baik, kesempatan berkreasi dan berekspresi	
	Apakah Anda bersedia memberikan kontribusi jangka panjang di bimbingan belajar ini? Mengapa?	Secara pribadi, saya sangat berkeinginan. Namun, jika melihat beberapa faktor yang harus saya tanggung itu masih melihat kondisi. Maka hari ini belum mengambil keputusan untuk masuk perusahaan secara			Belum menentukan prioritas

lanjutan

		full Tapi secara pribadi sih pengennya tetap kaya gini kondisinya Penting banget (fleksibilats waktu)			
	Yang membuat Anda tidak puas di sini?				
Administratif	Menurut Anda, apakah bimbingan belajar ini memberikan kemudahan administratif bagi Anda untuk melaksanakan proses belajar mengajar?	Kalo yang baru ini, kemarin udah mulai ada perbaikan. Udah mulai baik sih.		Perbaikan yang signifikan	
	Apakah bimbingan belajar ini memberikan transparansi administratif insentif mengajar kepada Anda?	Kalo secara per akhir bulan itu ketahuan. Belum pernah lihat sih pengajar yang baru masuk terus dikasih tau insentifnya secara langsung Disini sebenarnya ya itu aja sih untuk bisa dapat pembelajaran aja. Saya percaya lah sama manajemen disini akan memberikan sesuai dengan kerjanya setiap orang		Transparan di akhir bulan	Keterbukaan masih minim
	Hal administratif apa saja yang membuat Anda merasa tidak puas?	Kalo sekarang kayanya udah deh. Udah cukup	Menunduk	Kepuasan terpenuhi	
	Apa yang Anda lakukan agar kepuasan Anda terhadap pekerjaan di bimbingan				

lanjutan

	belajar ini bisa terpenuhi?				
Saran	Apa saran Anda untuk meningkatkan kinerja bimbingan belajar ini?	<p>Tetap bersemangat Karena cuma faktor semangat dan ketulusan aja sih yang akhirnya bisa membuat semuanya berjalan</p> <p>Ruang kelas, kalo perlu ditambah di atas Penuhi kebutuhan akademik pengajar yang akhirnya seimbang Butuh wifi...mmm... terus itu aja sih.</p>	Menepuk tangan dan tertawa	Optimis	Ruang kelas, wifi, kebutuhan akademik pengajar
	Yang paling dibutuhkan dari bimbingan belajar ini?	<p>Pertama materinya, jadi setiap kali masuk udah dapat mau ngajar apa</p> <p>Mungkin harus secara utuh semuanya. Membentuk komitmen bersama. Ada kegiatan khusus antara pengajar dan tim manajemennya</p>	Menerawang dan mengekspresikan via tangan	Pertemuan pengajar	Materi mengajar belum lengkap
	Faktor paling penting agar komitmen pengajar bisa bagus?	Tergantung pada orangnya lagi			Tergantung orang