

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KOMITMEN KERJA PENGETUA
SEKOLAH MENENGAH

SYAHRIL

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan ijazah
Doktor Falsafah (Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

MARCH 2017

DEDIKASI

Ya Allah, hanya kerana-Mu aku berada disini dan dengan pemeliharaan-Mu
aku dapat menulis tesis ini. Syukur ya Allah Engkau telah
mempermudah segala urusanku

Aku persembahkan tesis ini buat Emak (alm) dan Ayah tersayang yang
dengan ikhlas memberikan sokongan dan dorongan
untuk penyelesaian pengkajian ini

Buat istriku Marlina, anakku Ulfy Marsyah dan Finy Marsyah kesabaran,
keikhlasan dan pengorbanan kalian tidak sanggup papa membalasnya
hanya Allah yang mampu membalasi semua itu

PENGHARGAAN

‘Hancur badan dikandung tanah, budi baik dikenang jua’, saya tujukan pepatah ini kepada kepada yang terhormat Ibu Dr. Khadijah Binti Daud selaku penyelia yang dengan sabar dan ikhlas dalam memberikan tunjuk ajar, sokongan dan motivasi untuk penyelesaian tesis ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang sama saya sampaikan kepada Dr. Adibah Abdul Latif yang banyak memberikan arahan, bimbingan dan sokongan kepada saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya disampaikan kepada Rektor Universiti Negeri Padang, Dekan Fakulti Ilmu Pendidikan dan Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP yang banyak memberikan sokongan dan kemudahan-kemudahan kepada saya selama dalam penyelesaian pengajian di Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.

Kepada pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat, telah memberikan data yang diperlukan dalam penyelesaian tesis ini dengan ikhlas, saya menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi - tingginya.

Kepada rakan - rakan baik sesama siswazah mahupun sesama pensyarah di Fakulti Ilmu Pendidikan Universiti Negeri Padang, terima kasih atas sokongan dan bantuan yang rakan - rakan berikan.

Semoga Allah membalasi ini semua Aamiin Ya Rabbal ‘alamin.

ABSTRAK

Komitmen kerja dalam kalangan pengetua merupakan faktor utama bagi kecermelangan sekolah. Kajian ini teretus ekoran kurangnya komitmen kerja pengetua sekolah kerajaan di bandar-bandar wilayah Sumatera Barat. Kajian ini mengenal pasti budaya organisasi dan pemberian insentif sebagai faktor komitmen kerja pengetua di sekolah menengah kerajaan. Kaedah pendekatan campuran sebagai reka bentuk tersirat yang serentak diguna pakai dalam kajian ini. Populasi kajian ialah 150 orang pengetua sekolah menengah di bandar-bandar wilayah Sumatera Barat. 116 orang dipilih secara rawak sebagai responden dalam kajian soal selidik dan tujuh orang pengetua sekolah di bandar dipilih untuk ditemu bual. Data regresi pelbagai dianalisis menggunakan perisian SPSS Versi 16.0 manakala data kuantitatif dianalisis secara tematik. Dapatan kajian menunjukkan bahawa budaya organisasi dan pemberian insentif secara persendirian atau secara gabungan dapat menjadi peramal kepada komitmen kerja pengetua sekolah menengah kerajaan. Implikasi kajian ini menunjukkan bahawa komitmen kerja pengetua sekolah dapat ditingkatkan dengan cemerlang melalui penambahbaikan budaya organisasi dan pemberian insentif kepada pengetua.

ABSTRACT

Work commitment among principals is a key factor to ensure success of the schools. This research was triggered by the lack of work commitment of principals from public secondary schools in the cities of West Sumatra province. The research identified the organizational culture and incentives as factors of work commitments of principal from public secondary schools. A mixed approach method as a form of concurrent embedded design was adopted in the research. The populations of the research comprised 150 principals of public secondary schools in the cities of West Sumatra province. 116 were randomly selected to participate in the questionnaire survey and seven principals from seven cities were selected for interviews. Data for multiple regression were analyzed using SPSS Program Version 16.0 and qualitative data were analyzed thematically. The results showed that the organizational culture and incentives independently or combined can be a predictor of work commitments of principals at these public secondary schools. The implication of the research suggests that the work commitment of the school principal can be improved successfully through the improvement of organizational culture and incentive given to the principals.

KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKA SURAT
	PENGESAHAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI RAJAH	xiv
	SENARAI LAMPIRAN	xv
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar belakang Masalah	9
	1.3 Pernyataan Masalah	22
	1.4 Objektif Kajian	24
	1.5 Persoalan Kajian	24
	1.6 Hipotesis Kajian	25
	1.7 Kepentingan Kajian	26
	1.7.1 Pengetua Sekolah	26

1.7.2	Kepala Jabatan Pendidikan dan Kerajaan Bandar dalam Provinsi Sumatera Barat	27
1.7.3	Penambahan Ilmu	27
1.8	Skop dan Batasan Kajian	28
1.9	Kerangka Kajian	29
1.9.1	Kerangka Teoritikal	30
1.9.2	Kerangka Konseptual Kajian	33
1.10	Defenisi Konsep dan Defenisi Operasional Kajian	35
1.10.1	Komitmen Kerja	36
1.10.2	Budaya Organisasi	37
1.10.3	Pemberian Insentif	39
1.10.4	Pengetua Sekolah	39
1.10.5	Jenis Sekolah	40
1.11	Penutup	41
2	SOROTAN KAJIAN	42
2.1	Pengenalan	42
2.2	Budaya Organisasi	42
2.2.1	Pengertian Budaya Organisasi	43
2.2.2	Fasa-fasa Budaya Organisasi	47
2.2.3	Fungsi Budaya Organisasi	50
2.2.4	Teori-teori Budaya Organisasi	52
2.2.5	Kajian Lepas tentang Budaya Organisasi	66
2.3	Pemberian Insentif	69
2.3.1	Pengertian Insentif	70
2.3.2	Tujuan Pemberian Insentif	72
2.3.3	Jenis-Jenis Insentif	74
2.3.4	Teori-teori Pemberian Insentif	82
2.3.5	Kajian Lepas tentang Pemberian Insentif	89

2.4	Komitmen Kerja	91
2.4.1	Pengertian Komitmen Kerja	91
2.4.2	Ciri - ciri Komitmen Kerja	94
2.4.3	Unsur-unsur Komitmen Kerja	97
2.4.4	Teori-teori Komitmen Kerja	100
2.4.5	Kajian Lepas tentang Komitmen Kerja	109
2.5	Kerangka Berfikir	111
2.5.1	Budaya Organisasi dan Komitmen Kerja	112
2.5.2	Pemberian Insentif dan Komitmen Kerja	113
2.6	Penutup	116
3	METODOLOGI	117
3.1	Pengenalan	117
3.2	Reka Bentuk Kajian	117
3.3	Lokasi Kajian	122
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	123
3.4.1	Populasi Kajian	124
3.4.2	Sampel Kajian	125
3.5	Instrumen Kajian	128
3.5.1	Soal Selidik	129
3.5.2	Temu bual	133
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan Soal Selidik	134
3.6.1	Kesahan Soal Selidik	135
3.6.2	Kebolehpercayaan Soal Selidik	142
3.7	Kajian Rintis	142
3.8	Prosedur Kajian dan Pengumpulan Data	147
3.9	Kaedah Penganalisan Data	149
3.9.1	Analisis Data Kuantitatif	150
3.9.2	Analisis Data Kualitatif	152
3.10	Penutup	153

4	DAPATAN KAJIAN	154
4.1	Pengenalan	154
4.2.	Demografis Responden Kajian	155
4.2.1	Demografi Responden Kualitatif	155
4.2.2	Demografi Responden Kajian Kuantitatif	157
4.3	Analisis Deskriptif	164
4.3.1	Amalan Budaya Organisasi Sekolah Menengah Negeri di Bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat	164
4.3.2	Tahap Pemberian Insentif di Sekolah Menengah Negeri di Bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat	175
4.3.3	Komitmen Kerja Pengetua Sekolah Menengah Negeri di Bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat	179
4.4	Uji Persyaratan Analisis	185
4.4.1	Uji Normaliti	185
4.4.2	Uji Lineariti	189
4.4.3	Uji Multikolineariti	190
4.5	Pengujian Hipotesis	192
4.5.1	Hipotesis Pertama	192
4.5.2	Hipotesis Kedua	194
4.5.3	Hipotesis Ketiga	196
4.6	Penutup	198
5	RUMUSAN, PERBINCANGAN, DAN CADANGAN	200
5.1	Pengenalan	200
5.2	Rumusan Kajian	201
5.3	Perbincangan	205
5.3.1	Amalan Budaya Organisasi yang Dominan di Sekolah	205
5.3.2	Tahap Pemberian Insentif terhadap Pengetua Sekolah	215

5.3.3	Komitmen Kerja Pengetua Sekolah	219
5.3.4	Pengaruh Amalan Budaya Organisasi dan Pemberian Insentif sebagai Faktor Peramal Komitmen Kerja Pengetua	224
5.4	Implikasi dan Cadangan	228
5.4.1	Implikasi Kajian	228
5.4.2	Cadangan Kajian	239
5.5	Penutup	241
	RUJUKAN	243
	Lampiran A – H	255-303

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Taburan Populasi Kajian Berdasarkan Bandar dan Jenis Sekolah	125
3.2	Taburan Sampel Berdasarkan Jenis Sekolah	128
3.3	Taburan Item Soal Selidik Budaya Organisasi	131
3.4	Taburan Item Soal Selidik Pemberian Insentif	132
3.5	Taburan Item Soal Selidik Komitmen Kerja	133
3.6	Kesahan Kandungan Soal Selidik Budaya Organisasi	136
3.7	Kesahan Kandungan Soal Selidik Pemberian Insentif	138
3.8	Kesahan Kandungan Soal Selidik Komitmen Kerja Pengetua	139
3.9	Standardized Residual Variance (in Eigenvalue units)	141
3.10	Nilai Kebolehpercayaan Item	145
3.11	Kebolehpercayaan Individual Instrumen Kajian	146
3.12	Kebolehpercayaan Item Instrumen Kajian	147
3.13	Taburan Kaedah Analisis Data Kajian	150
3.14	Interpretasi Skor Purata	151
4.1	Taburan Ke kerap an dan Peratus Responden Temu Bual	156
4.2	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	158
4.3	Taburan Responden Berdasarkan Tingkat Kelulusan	159
4.4	Latar Belakang Responden Berdasarkan Umur	160
4.5	Taburan Tempoh Berkhidmat Responden sebagai Pegawai Kerajaan	161
4.6	Taburan Tempoh Berkhidmat Responden sebagai Pengtua	162
4.7	Taburan Tempoh Pelatihan yang Diikuti Responden	163
4.8	Analisis Temu Bual Tentang Budaya Organisasi	165

4.9	Taburan Purata dan Sisihan Piawai Konstruk Pemboleh Ubah Budaya Organisasi	174
4.10	Analisis Temu Bual Tentang Pembetian Insentif	175
4.11	Taburan Purata dan Sisihan Piawai Konstruk Pemboleh Ubah Pemberian Insentif	178
4.12	Analisis Temu Bual Tentang Komitmen Kerja Pengetua	179
4.13	Taburan Purata dan Sisihan Piawai Konstruk Pemboleh Ubah Komitmen Kerja Pengetua	184
4.14	Rangkuman Uji Normalitas Pemboleh Ubah X_1 , X_2 dan Y	186
4.15	Simpulan Uji Linearitas Pemboleh Ubah X_1 , X_2 dengan Y	190
4.16	Multikoloniariti Pemboleh Ubah	191
4.17	Analisis Ujian Regresi	193
4.18	Koefisien Regresi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Kerja Pengetua	193
4.19	Analisis Ujian Regresi Pemboleh Ubah Pemberian Insentif Kepada Komitmen Kerja	195
4.20	Koefisien Regresi Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Komitmen Kerja Pengetua	195
4.21	Analisis Ujian Regresi Pemboleh Ubah Budaya Organisasi dan Pemberian Insentif kepada Komitmen Kerja Pengetua	197
4.22	Koefisien Regresi Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberian Insentif terhadap Komitmen Kerja Pengetua	197

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka Teori Kajian	33
1.2	Kerangka Konsep Kajian	34
3.1	Pendekatan Gabungan tidak Berimbang, Sugiyono, 2013	121
4.1	Pemboleh Ubah Komitmen Kerja Pengetua Bertaburan Normal	187
4.2	Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Bertaburan Normal	188
4.3	Pemboleh Ubah Pemberian Insentif Bertaburan Normal	189
5.1	Kerangka Komitmen Kerja	228

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Soal Selidik	255
B	Analisis Data Kajian Rintis	265
C	Populasi dan Sampel Kajian	268
D	Kebenaran Melakukan Kajian	275
E	Analisis Data Kajian	284
F	Protokol Temu Bual	301
G	Responden Temu Bual	302
H	Dapatan Temu Bual	303

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Banyak hasil kajian menunjukkan bahawa pendidikan merupakan faktor penentu kemajuan suatu bangsa, jika suatu bangsa berjaya membina dasar - dasar pendidikan kebangsaan dengan baik, maka akan memberi kesan kepada kemajuan di bidang lain, (Naib Presiden Republik Indonesia, Budiono 27th Ogos 2012). Pendidikan merupakan salah satu bentuk pelaburan modal manusia (*human investment*) yang akan menentukan kualiti sumber manusia (SDM) suatu bangsa. Melalui pendidikan akan terbentuk manusia - manusia yang berkualiti, kreatif, inovatif yang boleh mengembangkan segenap aspek kehidupan untuk mencapai kemajuan yang diharapkan. Terutama untuk memasuki abad ke - 21 dan proses globalisasi, dengan persaingan yang amat ketat, maka bangsa Indonesia dituntut untuk menyiapkan modal insan yang berkualiti dan mempunyai keunggulan berdaya saing. Semua itu hanya boleh diperoleh melalui proses pendidikan yang berkualiti. Justru, pendidikan yang baik dan berkualiti merupakan sesuatu yang harus (prasyarat) bagi usaha berjaya dalam perlombaan global.

Menyedari hal tersebut, kerajaan Indonesia telah melakukan pelbagai usaha untuk membangunkan sistem pendidikan dengan baik, hal ini ditandakan dengan terbentuknya Undang - Undang tentang Sistem Pendidikan (UUSPN) Nombor 20 Tahun 2003, Peraturan Pemerintah (PP) Nombor 19 Tahun 2003 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan Undang - Undang Guru dan Dosen (pensyarah) Nombor 14 Tahun 2005 serta ditetapkannya peruntukan bajet untuk pendidikan sekurang - kurangnya 20% dari bajet pendapatan belanja negara. Semua ini bertujuan untuk mempertingkatkan kualiti pendidikan di Indonesia dalam rangka mengejar ketertinggalan Bangsa Indonesia dari bangsa - bangsa lain khasnya di Asia Tenggara dan Asia.

Pendidikan di Indonesia berfungsi untuk mengembangkan segenap kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi – potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sihat jasmani dan rohani, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratik serta bertanggungjawab (UUSPN Nombor 20 Tahun 2003). Selaras dengan itu pendidikan di Indonesia didefinisikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar pelajar secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, personaliti, pengendalian diri, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan darinya, masyarakat, bangsa dan negara, yang diadakan secara demokratik dan berkeadilan serta tidak diskriminasi dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai budaya, dan kemajemukan bangsa, serta berorientasi pada pembudayaan, pemberdayaan, pembentukan watak dan keperibadian, serta pelbagai kecakapan hidup (UUSPN Nombor 20 Tahun 2003). Huraian di atas menunjukkan pentingnya peranan pendidikan dalam usaha pembentukan keperibadian dan pengembangan bangsa Indonesia ke depan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, kerajaan Indonesia telah mengembangkan pelbagai institusi pendidikan sama ada informal, formal mahupun non formal.

Pendidikan formal yang dilaksanakan di persekolahan bermula dari pendidikan peringkat asas hingga pendidikan tingkat tinggi. Sekolah sebagai institusi pendidikan, menyelenggarakan pendidikan secara teratur, sistematik, bertingkat - tingkat, dan mengikuti syarat - syarat yang jelas dan ketat, mulai dari pendidikan peringkat asas (taman kanak - kanak) sehingga pendidikan tinggi atau Perguruan Tinggi (UUSPN Nombor 20 Tahun 2003 dan Prayitno 2008). Pembentukan sumber daya manusia yang berkualiti amat ditentukan oleh kejayaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Sebagai institusi (lembaga) pendidikan formal sekolah mempunyai pelbagai fungsi antara lain; mengembangkan kecerdasan fikiran, pembentukan kreativiti, transformasi nilai - nilai kebudayaan dan pembangunan nilai - nilai sosialisasi (Syariful Sagala, 2009 dan Suwarno, 2008). Pendapat ini juga disokong oleh Nasution, (2008) yang mentakrifkan pelbagai fungsi sekolah iaitu sebagai alat mobiliti sosial, sosialisasi, kawalan, integrasi sosial, dan pendidikan intelektual, iaitu mengembangkan potensi anak dengan pelbagai macam pengetahuan. Fungsi sekolah sebagai institusi pendidikan formal, juga disokong dengan penyelenggaraan pendidikan dalam keluarga atau informal dan pendidikan yang dilaksanakan pada masyarakat atau non formal.

Fungsi sekolah tersebut akan dapat dicapai apabila sekolah betul - betul dierusi dengan baik dan memperhatikan seluruh aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Untuk itu diperlukanlah pengetua sekolah yang berkualiti dan yang mempunyai komitmen tinggi dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin di sekolah.

Pengetua sebagai pemimpin di sekolah merupakan unsur utama yang amat menentukan kejayaan sekolah. Yukl (2006), Kouzes dan Posner (2003) mentakrifkan pemimpin dan kepimpinan merupakan pendorong utama dari proses dalam membuat idea atau matlamat menjadi kenyataan, menentukan kejayaan suatu entiti, masyarakat, bahkan bangsa dan negara. Pengetua sekolah sebagai faktor penentu

terhadap kejayaan bagi pembangunan kualiti pendidikan yang merupakan rujukan kepada sebuah pengurusan sekolah yang amat baik dalam kepemimpinan pendidikan. McNulty *et al.* (2012), menunjukkan bahawa tugas pengetua sekolah tidak terhad kepada tugas - tugas pentadbiran rutin sahaja, tetapi mereka harus memindahkan semua bentuk sumber dan modal insan di bawah pengelolaannya, khasnya guru agar mereka dapat menyumbang kepada perkhidmatan komited dan berkesan. Untuk itu agar penyelenggaraan pendidikan boleh berjaya sebagaimana yang dikehendaki, maka diperlukan pengetua yang berkualiti dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap kerja.

Selaras dengan itu, Ubben *et al.* (2001) dan Drake dan Roe (1999), mengatakan bahawa setiap kegiatan dan aktiviti yang dilakukan di sekolah merupakan tanggungjawab pengetua sekolah kerana pengetua merupakan pimpinan tertinggi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pengetua harus bertanggungjawab terhadap segenap kegiatan atau aktiviti yang dilaksanakan di sekolah yang diurusinya. Selaras dengan itu McNulty *et al.* (2005) dan Hughes (1995) juga disokong oleh Mulyasa (2013) dan Sheilds (2005) mengiktirafkan bahawa tugas utama daripada pengetua tidak hanya terhad kepada melakukan peranan dan fungsi seperti, memantau, mengawasi dan penilaian terhadap pelaksanaan aktiviti sahaja, akan tetapi juga harus menjadi contoh yang baik atau sumber inspirasi bagi para guru dan kakitangan yang berada di bawah tanggungjawab dan pengurusannya di sekolah.

Pengetua adalah elemen penentu terhadap kemajuan dan kejayaan sekolah yang dipimpinnya. Pendapat ini juga disokong oleh Cotton (2003); Mendro (1998) dan Harllinger (1996) yang mentakrifkan bahawa pengetua merupakan unsur yang amat menentukan terhadap kejayaan suatu sekolah. Namun demikian keberhasilan pengetua dalam pengurusan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak terlepas daripada sokongan unsur - unsur lainnya yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Kejayaan pengetua dalam memimpin dan mengurus sekolah ditentukan oleh banyak faktor. Di antara faktor - faktor tersebut menurut Brewer (2003); Angle (2001) dan Mathieu (2000) adalah karakteristik atau kondisi di persekitaran pekerjaan (sekolah), komitmennya terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, serta kelengkapan fasiliti dan prasarana yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Faktor-faktor tersebut mempunyai fungsi dan peranan yang berbeza-beza, akan tetapi saling terkait satu dengan lainnya dalam menentukan kejayaan pengetua pada pengurusan dan pentadbiran penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Selaras dengan itu Wahjosumijo (2013); Armstrong dan Murlis (2013); Greenberd & Baron (2009) dan Spector (2000) mentakrifkan komitmen kerja sebagai salah satu faktor penentu kejayaan pengetua dalam melaksanakan tugas, dipengaruhi oleh pelbagai elemen antara lain budaya organisasi, faktor individu pegawai seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman, usia dan jantina, motivasi kerja, insentif yang diterimanya dalam melaksanakan tugas dan perlakuan organisasi terhadap pegawai. Elemen - elemen tersebut merupakan faktor atau pemboleh ubah internal dan eksternal daripada pengetua yang secara langsung akan mempengaruhi komitmen kerjanya dalam melaksanakan tugas.

Huraian di atas menunjukkan banyak faktor yang mempengaruhi komitmen kerja pengetua dalam melaksanakan tugas, namun sesuai dengan permasalahan yang terjadi pada sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat dan agar pembahasan terhadap masing - masing pemboleh ubah pada kajian ini dapat lebih terfokus dan mendalam, maka pembahasan pada kajian ini akan dibatasi hanya kepada faktor budaya organisasi dan pemberian insentif sebagai pemboleh ubah bebas dan komitmen kerja pengetua sebagai pemboleh bersandar serta bagaimana pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap komitmen kerja pengetua. Huraian berikut dijangka akan memperjelas secara ringkas masing-masing daripada pemboleh ubah yang bahas pada kajian ini.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai atau pola dasar yang diterima oleh setiap ahli organisasi sebagai panduan untuk berperilaku dan beradaptasi dengan lingkungan yang dapat mempersatukan ahli-ahli organisasi (Osborne dan Plastrik,

2000). Pada dasarnya pendapat ini menjelaskan bahawa budaya organisasi merupakan nilai - nilai yang dianuti oleh organisasi dan nilai - nilai tersebut harus dimaklumi oleh setiap ahli organisasi kerana akan mempengaruhi perilakunya dalam organisasi. Nilai - nilai yang dianuti oleh suatu organisasi merupakan faktor pembeza antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Pendapat di atas dipertegas oleh George dan Jones (2002), yang menyatakan budaya organisasi merupakan satu set nilai - nilai dan norma - norma informal yang mengendalikan individu atau kumpulan dalam suatu organisasi dalam melakukan interaksi satu sama lain secara informal di dalam dan di luar organisasi. Dengan dipahamkannya budaya yang berlaku dalam organisasi oleh ahli - ahli organisasi dijangka akan mempertingkatkan inovasi dan stabiliti dalam organisasi dan pada masanya akan mempertingkatkan produktiviti organisasi.

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai faktor penyatupadu bagi ahli - ahli organisasi dalam melakukan pelbagai aktiviti dalam organisasi. Budaya organisasi akan mempermudah terbentuknya komitmen kerja yang baik dalam organisasi (Robbins dan Stephen P., 2007). Budaya organisasi yang kuat akan membentuk komitmen kerja yang tinggi dalam organisasi, individu yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi akan mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan persendirian dan kelompok. Dapatan kajian Roby Saputra (2014) menunjukkan bahawa budaya organisasi pada suatu sekolah mempunyai hubungan yang positif dan linear dengan komitmen kerja warga sekolah tersebut. Hubungan positif ini akan terbentuk apabila semua warga sekolah (guru, pegawai dan pelajar) dapat memaklumi nilai - nilai atau budaya organisasi yang dianuti oleh sekolah tersebut. Apabila warga sekolah tidak memaklumi dan mengamalkan budaya yang berlaku di sekolah, hal ini tentu tidak akan berpengaruh secara positif terhadap perilaku warga sekolah.

Insentif adalah anugerah atau penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang telah berjaya dalam bekerja. Jadi insentif yang diberikan kepada pegawai akan terkait dengan pencapaian tujuan organisasi atau produktiviti kerja pegawai dalam organisasi. Insentif diberikan kepada pegawai kerana mereka telah sukses dan

berjaya dalam melaksanakan tugas untuk pencapaian tujuan organisasi. Insentif yang diberikan dapat berbentuk materi atau benda dan bukan materi. Insentif materi dapat bentuk pemberian tambahan penghasilan (dalam bentuk wang), sijil, dan dapat pula diberikan dalam bentuk materi atau benda lainnya. Sedangkan insentif bukan materi dapat berbentuk promosi, jaminan kesihatan dan penghargaan lainnya yang bukan materi. Selaras dengan itu Panggabean (2002), mentakrifkan insentif merupakan pemberian pampasan atau anugerah kepada pegawai yang dikaitkan dengan mempertingkatkan motivasi, prestasi dan produktiviti kerjanya. Insentif merupakan anugerah yang diberikan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja cemerlang dan bekerja melebihi standard yang telah ditentukan.

Pemberian insentif yang tepat mempunyai pengaruh yang positif baik terhadap pegawai mahupun terhadap organisasi. Pegawai yang menerima insentif merasa dihargai dan memperoleh tambahan penghasilan untuk memenuhi keperluannya, sedangkan organisasi akan memperoleh peningkatan produktifiti. Pemberian insentif menurut Armstrong dan Murlis, (2013) dan Panggabean (2002) harus memperhatikan keadilan pembayaran (*internal consistency*), dan kelayakan pembayaran (*external consistency*). Keadilan pembayaran atau *Internal consistency* merujuk dan mengacu kepada kepantasan atau kepatutan pembayaran yang diperoleh pegawai, semakin tinggi pengorbanan, upaya dan produktiviti kerja pegawai dalam organisasi maka semakin tinggi pula insentif yang diterimanya. Sedangkan kelayakan pembayaran atau *external consistency* adalah tingkatan atau fasa pembayaran yang diterima pegawai berazaskan ketentuan minimum yang ditetapkan oleh pemerintah (kerajaan).

Tujuan pemberian insentif ini adalah untuk mempertingkatkan motivasi dan komitmen pegawai dalam bekerja dan pada masanya akan dapat mempertingkatkan produktiviti kerja pegawai dalam organisasi. Pernyataan ini disokong oleh Timpe (2013) dan Sarwoto (2001), yang mentakrifkan insentif merupakan salah satu fasiliti yang diberikan kepada pegawai untuk mempertingkatkan motivasi dan komitmen kerjanya, dengan cara memberikan penghargaan atas kejayaan atau keberhasilannya dalam melaksanakan tugas. Insentif boleh diberikan dengan sengaja atau terencana

kepada pegawai agar dalam diri mereka timbul komitmen yang lebih besar untuk bekerja dengan baik dan berprestasi. Bila insentif yang diterima seorang pegawai dalam bekerja memuaskan (pantas dan layak), maka motivasi dan komitmen kerja mereka juga akan semakin meningkat (Armstrong dan Murlis, 2013; Cherington, 1995). Oleh kerana itu salah satu usaha yang dapat dilakukan pimpinan untuk mempertingkatkan motivasi dan komitmen kerja pegawai dalam organisasi adalah dengan memberikan insentif kepada pegawai yang telah berjaya dalam melaksanakan pekerjaan.

Komitmen kerja adalah janji seseorang dengan dirinya dalam melakukan dalam menerima dan melakukan pelbagai aktiviti yang menjadi tanggungjawabnya. Spector (2000) mengtakrifkan komitmen kerja adalah keterikatan atau keterkaitan individu dengan pekerjaannya dalam organisasi. Komitmen kerja akan memperlihatkan fasa hubungan atau keterkaitan seorang pegawai dengan pekerjaan dalam organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen kerja tinggi akan mengutamakan kepentingan pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya di atas segala - galanya atau di atas kepentingan persendirian dan kumpulan. Mowday, Steers dan Porter yang dipungut oleh Spector (2000) menjelaskan bahawa komitmen kerja mempunyai tiga elemen iaitu; pertama penerimaan, pemahaman dan keyakinan pegawai terhadap nilai - nilai yang dianuti dan tujuan yang dijangka untuk dicapai dalam organisasi, kedua, kerelaan pegawai untuk berupaya secara giat dan bersungguh - sungguh untuk kepentingan pekerjaan dalam organisasi, dan ketiga, keinginan yang kuat untuk mempertahankan atau mengekalkan kedudukannya sebagai ahli organisasi.

Komitmen kerja secara langsung akan berpengaruh terhadap hasil dan produktiviti kerja pegawai dalam organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen kerja tinggi akan berupaya secara maksimum melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya secara optimum untuk memperolehi hasil dan produktiviti kerja yang lebih baik dan berjaya. Sebaliknya kalau komitmen kerja pegawai rendah, maka kualiti dan produktiviti kerjanya juga tidak akan tercapai sebagaimana yang diinginkan.

1.2 Latar Belakang Masalah

Masyarakat meletakkan harapan yang tinggi kepada sekolah dalam usaha melahirkan atau membentuk individu yang berkualiti, berilmu pengetahuan, bermoral dan mempunyai kemahiran tinggi (Donaldson, 2006). Kejayaan sekolah untuk mencapai harapan masyarakat tersebut ditentukan oleh banyak faktor, salah satu faktor yang amat berperanan penting adalah pengetua sekolah. Pengetua adalah orang yang diberi tugas dan tanggungjawab untuk mengurus penyelenggaraan pendidikan di sekolah (Ubben *et. al.* 2005). Segala sesuatu yang terkait dengan kegiatan atau aktiviti sekolah adalah tanggungjawab daripada pengetua sekolah. Selanjutnya Ibrahim (2011), mentakrifkan pengetua sekolah adalah orang yang mengetuai atau memimpin pentadbiran sebuah sekolah, mereka mengambil kebijakan dan inisiatif bagi menggerakkan perubahan di sekolahnya. Pendapat ini menunjukkan bahawa pengetua adalah pemimpin yang bertanggungjawab terhadap kejayaan dan pelbagai aktiviti yang dilakukan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Selaras dengan itu Drake dan Roe (1999), menyatakan bahawa setiap aktiviti yang dilaksanakan di sekolah adalah tanggungjawab pengetua, malahan kualiti sebuah sekolah yang berkesan, harmoni serta cemerlang dikatakan berakar umbi dari pada kepemimpinan pengetua yang berkesan. Hal ini juga disokong oleh Glasser, (2004), yang menyatakan bahawa kualiti sekolah amat bergantung kepada kualiti pengetua di sekolah tersebut. Salah satu penunjuk kejayaan kepemimpinan pengetua diukur daripada mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Kedua - dua pendapat ini menjelaskan pentingnya peranan pengetua dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dalam usaha mempertingkatkan kualiti sekolah, kepemimpinan seorang pengetua itu perlu berkesan (Hussien, 2007). Dengan lain perkataan, pengetua merupakan pemangkin kepada kecemerlangan sekolah. Hal ini juga diakui oleh Levin dan Lockheed (2001), yang mengatakan bahawa maju dan cemerlangnya sebuah sekolah adalah diterajuni oleh pengetua sekolah yang berkesan.

Oleh kerana itu, tidak ada sekolah yang menjadi maju dan cemerlang sekiranya kepemimpinan pengetua pada sekolah tersebut adalah lemah (Dessler, 2005). Sebaliknya sekolah yang lemah boleh bertukar menjadi sekolah yang berkesan dan berjaya dengan adanya kepemimpinan pengetua yang berkualiti, (Hallinger dan Hack 1998). Pendapat ini menunjukkan pentingnya peranan pengetua dalam pengurusan sekolah. Mustahil kejayaan daripada suatu sekolah akan dapat dicapai kalau dipimpin oleh pengetua yang lemah. Pada bahagian lain Sopiah (2008), mentakrifkan bahawa komitmen kerja pengetua merupakan prasyarat kejayaan kepemimpinannya pada suatu sekolah. Tidak akan tercapai kejayaan bagi seorang pengetua tanpa disertai dengan komitmen kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

Selaras dengan itu Lim (2006), mentakrifkan pengetua adalah individu yang paling penting dan berpengaruh di sekolah. Pengetua adalah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Sementara itu Al Ramaiah (2003), menyatakan kepemimpinan sekolah adalah merujuk kepada amalan pengetua. Pendapat ini juga disokong oleh Hussien (2007), yang menyatakan kepemimpinan pengetua yang menetapkan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan modal insan cikgu serta masa depan pelajar. Semua pendapat di atas, menunjukkan akan pentingnya peranan pengetua dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Di samping itu, setiap orang dituntut untuk dapat bekerja dengan baik dalam organisasi sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Namun kompetensi yang dimiliki seseorang belum sepenuhnya menjamin bahawa orang tersebut akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Di samping itu, banyak faktor yang menentukan kejayaan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Selain kompetensi, komitmen juga amat menentukan kejayaan seseorang dalam bekerja. Komitmen mempunyai hubungan dengan kesetiaan, ketaatan dan kepuasan kerja dalam organisasi. Orang yang mempunyai komitmen kerja tinggi, akan lebih mementingkan pekerjaan dan tugas dalam memenuhi kemahuan organisasi berbanding keperluan sendiri.

Komitmen kerja adalah keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins (2003) mengemukakan orang yang mempunyai komitmen, akan bekerja secara lebih berdaya usaha dan tekun dalam organisasi dengan memberikan segenap perhatian, fikiran, tenaga dan masa yang dimilikinya untuk bekerja sehingga mencapai hasil yang optimum. Sebaliknya orang yang tidak mempunyai komitmen, meskipun dia mempunyai kompetensi yang bagus, dia akan bekerja separuh hati. Mustahil suatu pekerjaan akan terlaksana dengan baik tanpa diikuti oleh komitmen yang tinggi dari pelaksana pekerjaan tersebut, oleh kerana itu komitmen harus dimiliki oleh setiap orang dalam organisasi. Pendapat Robbins juga disokong oleh Syaiful Sagala (2008) dan Mulyasa (2012), mentakrifkan dengan tidak adanya komitmen kerja yang kuat, mustahil seseorang akan melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabannya dengan baik.

Selaras dengan itu Kuntjoro (2002), mentakrifkan pegawai yang mempunyai komitmen yang baik akan setia terhadap kerja dan akan berusaha melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabannya dengan sebaik - baiknya. Perlakuan negatif pengetua terhadap sekolah seperti terlambat datang ke sekolah, pulang lebih cepat daripada waktu yang ditetapkan, tidak bersemangat dalam bekerja merupakan gambaran dari rendahnya komitmen kerja pengetua (Burrows dan Wesson, 2001). Pendapat ini juga disokong oleh Mowday *et al.* (2002), yang mentakrifkan orang yang mempunyai tahap komitmen kerja yang rendah dalam organisasi, didapati melakukan amalan yang mengurangkan produktiviti kerja seperti memperlambat pelaksanaan pekerjaan, tiada atau mangkir dari tempat kerja pada masa pelaksanaan pekerjaan, mengutamakan kepentingan peribadi atau kumpulan daripada kepentingan umum dan tidak mahu bekerja lebih masa. Sebaliknya pegawai yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi akan berperilaku yang menguntungkan bagi organisasi seperti bekerja dengan bersemangat, datang dan kembali dari tempat kerja sesuai dengan masa yang telah ditetapkan, bersikap sebagai pelayan dalam bekerja.

Pada masa ini keadaan pengetua terutama kalau dikaitkan dengan komitmennya dalam melaksanakan tugas masih amat menyedihkan, ini tergambar dari hasil kajian Nurliana (2011) tentang komitmen kerja pengetua sekolah menengah

atas negeri. Dapatan kajiannya menemukan bahawa komitmen kerja pengetua dalam melaksanakan tugas di sekolah menengah atas negeri di lingkungan Kementerian Pendidikan Jawa Barat masih dalam katagori rendah. Temuan yang sama juga ditunjukkan oleh dapatan kajian Wanti Simanjuntak (2009) terhadap pengetua sekolah menengah atas di Jawa Timur, yang mengiktirafkan bahawa komitmen kerja pengetua dalam melaksanakan tugas masih jauh dari yang diharapkan.

Temuan atau dapatan kajian di atas menunjukkan bahawa komitmen kerja pengetua di sekolah masih sangat perlu dipertingkatkan, agar kejayaan dalam penyelenggaraan pendidikan dapat dicapai sebagaimana yang diharapkan. Dapatan kajian Mariatik (2013) juga mentakrifkan pada amnya komitmen kerja pengetua pada sekolah menengah atas di Provinsi Sumatera Utara masih sangat rendah atau kurang, hal ini terlihat dari rendahnya disiplin dan tanggungjawab pengetua dalam melaksanakan tugas.

Selaras dengan itu, Nani Dewi Sunengsih (2012), mentakrifkan rendahnya komitmen kerja dalam organisasi terlihat dari kurangnya kerjasama atau perkongsian dan rendahnya disiplin ahli organisasi dalam menjalankan tugas. Hal ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kualiti pendidikan di sekolah tersebut. Senada dengan itu Nurliana (2011) dan Yuni Purwanti (2012), mentakrifkan rendahnya komitmen kerja pengetua sekolah terlihat dari rendahnya tanggungjawab dan disiplin mereka dalam melaksanakan tugas (seperti kerapnya pengetua meninggalkan sekolah untuk melakukan pekerjaan yang kurang terkait dengan tugasnya di sekolah), kurangnya pengawasan dan pembinaan yang mereka lakukan sama ada terhadap pelajar mahupun terhadap cikgu sehingga kerap terjadi konflik di sekolah, rendahnya disiplin di sekolah, hasil belajar siswa masih belum mencapai standard yang diharapkan. Khususnya di Sumatera Barat pimpinan jabatan pendidikan daripada peringatan hari Pendidikan Nasional 2th Mai 2013 mengiktirafkan bahawa komitmen kerja pengetua pada sekolah - sekolah menengah di Sumatera Barat masih amat rendah, hal ini terlihat dari rendahnya kualiti guru yang mengajar di sekolah menengah (SMP, SMA dan SMK).

Huraian di atas menunjukkan bahawa komitmen kerja pengetua sekolah akan dapat dilihat daripada kualiti guru atau penguasaan guru yang mengajar pada sekolah tersebut terhadap kompetensinya, kualiti dan penguasaan kompetensi guru akan berpengaruh secara langsung terhadap perilaku guru dan pelayanan yang diberikannya kepada pelajar di sekolah. Pengetua yang memiliki komitmen kerja tinggi, akan selalu berupaya mempertingkatkan dan membetulkan faktor – faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap keberhasilannya dalam melaksanakan tugas. Berasaskan peperiksaan yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Sumatera Barat tahun 2013 diperolehi data bahawa purata fasa penguasaan kompetensi (kompetensi pedagogik, profesional, keperibadian, dan sosial) guru sekolah menengah di Sumatera Barat adalah 42,25%. Data ini menunjukkan bahawa kualiti guru khususnya guru yang mengajar pada sekolah menengah dalam Provinsi Sumatera Barat masih sangat rendah. Faktor ini tentu berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan kepada pelajar, dan akhirnya akan berpengaruh terhadap kualiti atau prestasi pelajar pada sekolah menengah di Sumatera Barat. Berasaskan peperiksaan yang dilakukan secara nasional pada tahun 2013, prestasi pelajar sekolah menengah pada Provinsi Sumatera Barat menempati peringkat ke 17 dari 33 propinsi di Indonesia, (Laporan LPMP Sumatera Barat tahun 2013). Rendahnya kompetensi guru dan pencapaian prestasi atau kualiti pelajar pada sekolah menengah di Sumatera Barat menunjukkan bahawa pengetua sekolah belum seoptimalnya dapat melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya di sekolah.

Pendapat ini juga disokong oleh dapatan kajian Ridho (2011), yang menemukan bahawa komitmen kerja pengetua pada sekolah menengah pertama negeri di bandar Padang masih amat rendah, hal ini terlihat dari kerapnya pengetua meninggalkan pejabat pada masa bekerja untuk urusan yang kurang terkait dengan tugasnya, tiba dan balik dari sekolah kerap tidak sesuai dengan masa yang ditetapkan, serta kerapnya terjadi konflik di sekolah. Selaras dengan itu Wahjosumidjo (2013) dan Mulyasa (2013), menyatakan bahawa salah satu masalah pokok yang dihadapi dalam kepemimpinan pendidikan adalah rendahnya komitmen kerja pengetua sekolah dalam melaksanakan tugas. Akibat dari permasalahan tersebut (rendahnya komitmen kerja pengetua sekolah) kerap terjadi protes yang

dilakukan oleh cikgu dan pelajar, mereka menuntut agar pengetua mundur dari jabatannya atau berhenti daripada pengetua sekolah, (Wahjosumidjo 2013). Rendahnya komitmen kerja pengetua sekolah tersebut jelas akan mengganggu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya untuk itu komitmen kerja pengetua dalam pengurusan sekolah perlu dibina dan dipertingkatkan.

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen kerja pegawai dalam organisasi, baik faktor dalaman mahupun faktor luaran pegawai tersebut (Mullins 1999 dan Amabile 1996). Faktor dalaman boleh berupa motivasi, pengalaman, minat terhadap pekerjaan, pengetahuan dan keterampilan atau kemampuan kerja pegawai, sedangkan faktor luaran boleh berupa budaya organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan atasan, kelengkapan sarana dan prasarana yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan, serta insentif yang diterima atau diperoleh pegawai (ganjaran yang ditawarkan) dalam melaksanakan tugas (Taylor 2005; Steers 2001 dan Mullins 1999). Faktor - faktor tersebut di atas mempunyai pengaruh masing - masing baik secara langsung mahupun secara tidak langsung terhadap komitmen kerja pegawai dalam melaksanakan tugas

Budaya organisasi menurut Davis (2000), adalah pola keyakinan, norma - norma dan nilai - nilai organisasi yang diterima, difahami dan diamalkan oleh ahli organisasi sehingga pola keyakinan tersebut memberikan erti tersendiri dan menjadi asas berkelakuan dalam organisasi. Oleh kerana itu budaya organisasi akan berfungsi sebagai tuntunan atau protokol bagi para ahli organisasi untuk beraktiviti dan berperilaku dalam organisasi. Sedangkan menurut Mowat (2002), budaya organisasi adalah keperibadian daripada suatu organisasi yang mencakupi keyakinan bersama, nilai - nilai yang dianuti dan perilaku kumpulan dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan simbol atau lambang, holistik dan pelekat dalam organisasi, untuk menjaga keberterusan dan stabiliti organisasi yang sukar untuk dirubah atau berubah, kerana budaya organisasi sudah merupakan sistem nilai dan norma yang menuntun perilaku ahli organisasi.

Berikutnya Susanto (2001), mentakrifkan bahawa budaya organisasi dapat dipergunakan sebagai daya saing organisasi dalam menjawab pelbagai cabaran dan perubahan yang selalu terjadi. Norma - norma dan nilai - nilai yang di anuti organisasi akan mempengaruhi secara langsung terhadap perilaku para ahli organisasi dalam melakukan pelbagai aktiviti untuk menjawab tantangan dan perubahan yang selalu terjadi dipersekitaran organisasi. Tantangan dan perubahan di persekitaran merupakan ancaman terhadap keberadaan organisasi, organisasi yang mempunyai budaya yang kuat jelas akan dapat menghadapi dan menyesuaikan aktiviti dengan perubahan tersebut. Sejalan dengan itu, Robbins (2005), menjelaskan bahawa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap ahlinya. Ahli organisasi akan berperilaku dan bersikap secara positif dalam organisasi kalau disokong oleh budaya yang kuat dalam organisasi tersebut, sebaliknya seandainya budaya organisasi kurang menyokong maka perilakuku ahli organisasi juga tidak akan menunjang terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selaras dengan itu Simons (2005) dan Moeljono (2003), mengungkapkan bahawa budaya organisasi akan boleh mempertingkatkan komitmen kerja dalam organisasi tersebut. Dengan budaya organisasi yang kuat akan dapat mendorong para ahli organisasi untuk berperilaku positif dalam setiap aktiviti organisasi dan juga akan dapat mempertingkatkan kerjasama atau perkongsian yang baik dalam organisasi. Pendapat tersebut juga disokong oleh Martadiredja (2010); Taroreh (2009) dan Hamid (2002), juga mengungkapkan bahawa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja para ahli organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan memotivasi pegawai untuk berperilaku positif yang sesuai dengan tuntutan kerja dalam organisasi, sehingga akan dapat mempertingkatkan produktiviti organisasi. Oleh kerana itu perlu didorong agar terbentuk budaya kerja yang baik dalam organisasi dan setiap ahli organisasi dapat memahami dengan baik nilai - nilai yang berlaku dalam organisasi.

Pada bahagian lain Susanto (2001), mendedahkan keuntungan yang dapat diperolehi apabila nilai - nilai ataupun budaya organisasi dapat difahamkan dan

diamalkan oleh seluruh ahli organisasi, baik keuntungan yang diperoleh untuk kepentingan sumber insan mahupun keuntungan untuk kepentingan organisasi. Kedua - dua keuntungan tersebut dapat dijelaskan secara ringkas pada huraian berikut.

Keuntungan untuk sumber insan, antara lain memberikan dorongan (motivasi) kepada ahli organisasi untuk mencapai prestasi kerja atau produktiviti yang lebih baik, adanya kesamaan langkah, visi, misi dan tujuan dari masing - masing ahli organisasi dalam melakukan aktiviti dan tugas yang menjadi tanggungjawabnya, serta dengan mengenal pasti budaya berlaku dalam organisasi dapat memotivasi mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan ini para perilaku dan aktiviti ahli organisasi akan lebih terkendali, dengan perkataan lain para ahli organisasi tidak dapat lagi beraktiviti dan berperilaku semaunya dalam organisasi, melainkan harus disesuaikan dengan nilai - nilai dan norma - norma yang berlaku dalam organisasi serta menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada.

Keuntungan yang diperoleh organisasi dengan difahamkannya nilai - nilai dan norma - norma atau budaya yang berlaku dalam organisasi oleh seluruh ahli organisasi, iaitu akan dapat menekan atau mengurangkan fasa perputaran atau mutasi (*turn over*) pegawai dalam organisasi, pegawai akan mempunyai panduan atau protokol di dalam menentukan asas - asas yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan *intern* organisasi seperti (tata tertib, hubungan antar bahagian, anugerah bagi pegawai yang berprestasi dalam organisasi, penilaian kerja dan lain - lain). Selanjutnya organisasi juga akan mempunyai panduan atau protokol dalam penyusunan perencanaan organisasi (*corporate planning*), di samping itu menunjukkan kepada pihak luaran (*ekstern*) tentang bentuk atau keberadaan organisasi berasaskan ciri - ciri khas ataupun nilai - nilai yang dimilikinya, dan organisasi dapat membuat program - program pemajuan usaha dan pembangunan sumber insani dengan sokongan penuh dari seluruh jajaran sumber insani yang ada dalam organisasi.

Berasaskan dapatan kajian Indra Siregar (2012), budaya organisasi di sekolah belum boleh dimengerti dan difahami oleh setiap ahli organisasi, hal ini ditandakan dengan tidak sesuainya perilaku ahli organisasi dengan norma - norma dan nilai - nilai yang berlaku dalam organisasi yang tersebut, seperti kebanyakan pegawai tidak bekerja sesuai dengan waktu atau tempoh bekerja yang telah ditetapkan, meninggalkan pejabat pada waktu kerja, datang dan balik dari pejabat tidak sesuai dengan waktu yang seharusnya. Fenomena ini menunjukkan bahawa dengan belum dipahaminya nilai - nilai yang berlaku dalam organisasi menyebabkan budaya organisasi belum atau tidak berfungsi dengan baik dalam organisasi tersebut. Selaras dengan itu Rodeyah (2004) dan Basita Ginting (2011), mentakrifkan tiada kefahaman tentang nilai - nilai yang berlaku dalam organisasi, menyebabkan kerjasama atau perkongsian pada organisasi tersebut sukar dibina dan komitmen kerja pada organisasi tersebut tidak akan terbentuk dengan baik.

Oleh kerana itu setiap organisasi harus mengupayakan agar nilai - nilai dan norma - norma yang dianuti organisasi harus dibina dan dipahamkan oleh ahli organisasi. Selaras dengan itu Salfen Hasri (2005), mentakrifkan budaya organisasi yang baik di sekolah akan terlihat dari pelbagai perilaku ahli organisasi, antara lain daripada motivasi para ahli organisasi untuk melaksanakan tugas, disiplin kerja yang tinggi dalam organisasi dan kerjasama atau perkongsian yang terbina dalam melaksanakan tugas. Hasil kajian RH. Situmorang. (2010) menemukan bahawa banyaknya pelanggaran - pelanggaran disiplin yang terjadi di sekolah menengah pertama negeri Bandar Bukittinggi baik oleh pelajar, guru mahupun oleh pegawai menunjukkan bahawa budaya organisasi belum terbina dengan baik di sekolah tersebut.

Sementara itu, hasil kajian Hendri Kurniawan (2013) mengenai budaya organisasi di sekolah menengah atas Kota Padang, menunjukkan bahawa budaya organisasi belum terbina dengan baik, hal ini terlihat daripada kurang terbinanya kerjasama atau perkongsian di sekolah, baik dalam pembinaan disiplin terhadap pelajar mahupun dalam memelihara atau menjaga ketertiban, kenyamanan dan kebersihan di persekitaran sekolah. Di samping itu motivasi dan keterlibatan guru

dalam melaksanakan pelbagai aktiviti - aktiviti penunjang di sekolah juga masih sangat rendah. Guru lebih terfokus kepada pelaksanaan tugas mengajar dalam upaya pemenuhan tuntutan jam mengajar sebagai salah satu syarat untuk menerima tunjangan profesi.

Sejalan dengan itu dapatan kajian Deltis Pahmi (2013) mengenai budaya organisasi menemukan bahawa budaya organisasi di sekolah menengah atas kabupaten Solok Selatan Provinsi Sumatera Barat belum terbina dengan baik, ini terlihat daripada sedikitnya guru yang mahu berpartisipasi dalam pelbagai aktiviti sekolah seperti dalam pembimbingan pelajar pada kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan di luar masa pembelajaran, kerapnya guru dan siswa melanggar aturan dan tata tertib sekolah, tidak tegasnya pemberian sanksi terhadap pelanggaran tata tertib di sekolah dan tidak terbinanya kerjasama atau perkongsian dengan baik di sekolah. Dapatan kajian di atas, menunjukkan bahawa budaya organisasi belum sepenuhnya dapat dipahami dan diamalkan oleh ahli sekolah. Pada bahagian lain Salfen Hasri (2005) dan Taliziduhu Ndraha (2007) mentakrifkan rendahnya komitmen kerja pegawai merupakan akibat dari kurang difahaminya nilai - nilai dan norma - norma atau budaya yang berlaku dalam organisasi oleh para ahli organisasi. Sebagai akibat daripada semua itu, aktiviti - aktiviti dalam organisasi atau di sekolah tidak terlaksana dengan baik.

Pendapat di atas menunjukkan pentingnya para ahli organisasi memahami budaya yang berlaku dalam organisasi tempat mereka bekerja. Martadiredja (2010); Pirzada (2011) dan Razali (2003), kebanyakan organisasi belum mampu mendesain budaya kerja pada organisasi itu dengan baik seperti kurangnya keterbukaan dalam organisasi, tidak terbentuknya kerjasama atau perkongsian yang baik dan tidak kondusifnya iklim kerja pada suatu organisasi. Akibat dari hal tersebut komitmen kerja dan aktiviti - aktiviti dalam organisasi kurang berjalan dengan baik. Selaras dengan itu Wahjosumidjo (2013), mentakrifkan kebanyakan nilai - nilai dan norma - norma atau budaya organisasi di sekolah tidak dipahamkan dan diamalkan oleh ahli organisasi, sehingga belum mendukung terhadap mempertingkatkan komitmen kerja, kejayaan dan kualiti pelaksanaan pendidikan pada sekolah tersebut. Ini menunjukkan

bahawa budaya organisasi di sekolah belum berfungsi sebagaimana mestinya. Di samping faktor budaya organisasi, penghargaan ataupun insentif yang diberikan atau diperoleh pegawai yang berjaya dalam melaksanakan pekerjaan juga akan berpengaruh terhadap motivasi dan komitmen pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi.

Insentif adalah kompensasi atau anugerah yang diberikan kepada pegawai yang telah berjaya melaksanakan pekerjaannya. Amstrong (2005) dan Nawawi (2003), mentakrifkan insentif adalah anugerah atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi pegawai agar produktiviti tinggi dan sifatnya tidak tetap. Berasaskan pengertian ini, dapat dikemukakan bahawa pemberian insentif bertujuan untuk mempertingkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan insentif yang diberikan sifatnya tidak tetap. Sejalan dengan itu, Timpe (2013), mentakrifkan insentif atau bonus adalah imbalan yang diterima pegawai terkait dengan apa yang mereka proses atau hasilkan dalam bekerja. Insentif merupakan konsekuensi langsung dari pelaksanaan pekerjaan, insentif hanya diberikan kepada pegawai berjaya dalam melaksanakan pekerjaan atau melebihi standard yang ditentukan. Insentif tidak akan diberikan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja biasa – biasa saja ataupun di bawah standard yang ditetapkan.

Mencermati pengertian di atas dapat dikemukakan bahawa insentif merupakan anugerah atau penghargaan yang hanya diberikan kepada pegawai yang telah berjaya dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan perkataan lain secara tidak langsung pemberian insentif merupakan pengakuan yang diberikan (baik oleh pimpinan mahupun oleh masyarakat) kepada pegawai atas keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaan. Pemberian insentif ini bertujuan untuk mempertingkatkan motivasi dan komitmen kerja pegawai untuk melaksanakan tugas dalam organisasi.

Secara tidak langsung pemberian insentif bertujuan untuk mempertingkatkan produktiviti pegawai dan mengekalkan pegawai yang berprestasi agar tetap berada

dan bekerja dalam organisasi. Pegawai yang merasa dihargai dalam bekerja akan berusaha untuk selalu bekerja dengan sebaik - baiknya (Armstrong dan Murlis 2013 ; McDougall 2004). Sebaliknya apabila pegawai merasa tidak dihargai dalam melaksanakan tugas, maka mereka tidak akan berupaya secara optimum dalam bekerja. Pemberian insentif yang tepat kepada pegawai dalam bekerja akan dapat mempertingkatkan motivasi dan komitmen kerjanya dalam organisasi (Timpe, 2013). Dengan baik atau tingginya motivasi dan komitmen kerja pegawai dalam bekerja juga akan dapat mempertingkatkan produktiviti pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas.

Pemberian insentif penting bagi pegawai kerana insentif boleh mempertingkatkan komitmen pegawai dalam bekerja. Insentif mempunyai pengaruh yang besar untuk mempertingkatkan motivasi, komitmen dan produktiviti kerja pegawai serta dapat mengurangkan tingkat perpindahan pegawai dalam organisasi (Benardin dan Russel, 2003). Pendapat ini lebih dipertegas lagi oleh Cherington, (2005); Amstrong (2005) dan Edwards (2000) yang mentakrifkan bahawa insentif yang diterima pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan motivasi dan komitmen kerjanya dalam organisasi. Oleh kerana itu pimpinan perlu memberikan insentif kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Selama ini pada kebanyakan organisasi di Indonesia menurut Dahlan Iskan (2013), pegawai kurang memperolehi insentif atau anugerah yang sebanding dengan produktiviti kerjanya, hal ini tentu akan berpengaruh terhadap komitmen dan produktiviti kerja pegawai. Selaras dengan itu Dinahaji (2010) mentakrifkan pemberian insentif belum mendapat perhatian dan belum banyak dipergunakan pimpinan untuk memotivasi pegawai dalam bekerja, dengan perkataan lain banyak pimpinan organisasi yang memberikan insentif kepada pegawai dalam bekerja. Sebagai akibat daripada tidak diberikannya insentif oleh pimpinan kepada pegawai yang sukses dan berjaya melaksanakan tugas dalam organisasi, pegawai merasa kurang dihargai dalam bekerja sehingga mereka tidak termotivasi untuk memepertingkatkan komitmen kerjanya agar lebih baik lagi.

Dapatan kajian Farida Yunus (2013), menunjukkan bahawa kebanyakan atau pada amnya pimpinan organisasi daripada institusi pemerintahan atau kerajaan di Bandar Padang Panjang belum memberikan insentif kepada pegawai yang telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pimpinan beranggapan bahawa prestasi atau kejayaan yang dicapai pegawai merupakan hasil daripada bimbingan dan pembinaan yang telah dilakukan terhadap pegawai. Sejalan dengan itu Wardana (2012) dan Natasari (2012), menyatakan tidak diberikannya insentif oleh pimpinan kepada pegawai yang telah bekerja dengan baik merupakan faktor penyebab daripada rendahnya motivasi pegawai dalam bekerja. Pegawai akan termotivasi untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan sesuatu yang berkualiti, apabila pegawai tersebut memperolehi imbalan (*reward*) yang memadai atau seimbang dengan produktiviti kerjanya. Dapatan kajian Betri Netti (2013) menemukan bahawa pimpinan jabatan dinas pendidikan di kabupaten Solok belum memberikan insentif yang sebanding kepada pengetua sekolah yang berjaya dalam mempertingkatkan prestasi kerjanya terutama dalam pencapaian kualiti pembelajaran.

Perlakuan pimpinan terhadap terhadap pengetua sekolah yang berjaya dalam mempertahankan dan mempertingkatkan prestasi pelajarinya baik dalam kegiatan ekstrakurikuler mahupun dalam mencapai, tidak berbeza dengan sekolah - sekolah yang kurang atau tidak berprestasi. Dapatan kajian ini juga disokong oleh dapatan kajian Nofharida Susmihariani (2012) menunjukkan bahawa wali kota atau datuk bandar di Padang tidak atau belum memberikan insentif kepada sekolah yang berjaya dalam pencapaian prestasi baik berupa materi mahupun bukan materi. Kurangnya perhatian pimpinan terhadap prestasi atau kejayaan yang dicapai sekolah, menyebabkan motivasi dan komitmen kerja guru, pegawai dan pengetua biasa - biasa sahaja malahan ada kecenderungan terjadi penurunan, hal ini disebabkan kerana mereka merasa kurang dihargai dalam melaksanakan pekerjaan.

Berasaskan pada permasalahan yang dikemukakan di atas, penyelidik tertarik untuk mengkaji secara lebih mendalam pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap komitmen kerja pengetua di Sekolah Menengah Negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.

1.3 Pernyataan Masalah

Berasaskan kepada latar belakang masalah, maka pada bahagian ini membincangkan pernyataan masalah kajian. Masalah yang dibincangkan dalam kajian ini mengenai komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri pada bandar – bandar dalam Provinsi Sumatera Barat. Komitmen kerja pengetua dalam melaksanakan tugas amat berpengaruh kepada kualiti dan kejayaan sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan. Isu rendahnya komitmen kerja pengetua pada sekolah menengah negeri di Sumatera Barat dikenl pasti berasaskan kajian Ridho (2011), yang menemukan bahawa komitmen kerja pengetua pada sekolah menengah pertama negeri di Bandar Padang masih amat rendah, hal ini terlihat dari kerapnya pengetua meninggalkan pejabat pada masa bekerja untuk urusan yang kurang terkait dengan tugasnya, tiba dan balik dari sekolah kerap tidak sesuai dengan masa yang ditetapkan, serta kerapnya terjadi konflik di sekolah. Sejalan dengan itu Yarman (2012) yang menemukan bahawa komitmen kerja pengetua pada sekolah menengah pertama di Kabupaten Pesisir Selatan masih belum mengembirakan, hal ini terlihat daripada kerapnya pengetua tidak berada di pejabat pada saat jam bertugas; pengetua kerap telat atau terlambat datang kesekolah, dan kerap meninggalkan pejabat untuk urusan – urusan yang tidak relevan dengan tugasnya sebagai pengetua di sekolah. Sebagai akibat daripada rendahnya komitmen kerja pengetua ini, motivasi kerja guru dan pegawai di sekolah menjadi menurun, disiplin sekolah tidak terbina dengan baik dan kualiti sekolah menjadi menurun.

Terkait dengan permasalahan di atas Baron dan Greenberg, (2009); Timothy, (2008); Dessler, (2007) dan Allen dan Meyer, (2002) mengiktirafkan bahawa budaya organisasi yang sihat akan melahirkan atau membentuk komitmen kerja yang tinggi dalam organisasi. Berasaskan pendapat ini, dapat ditakrifkan bahawa budaya organisasi yang baik di sekolah akan dapat mempertingkatkan komitmen kerja pengetua pada sekolah tersebut. Sejalan dengan itu Robbins (2005), menjelaskan bahawa organisasi yang memiliki budaya yang kuat boleh mempunyai pengaruh yang berarti bagi mempertingkatkan motivasi, komitmen, perilaku dan sikap individu dalam organisasi. Budaya organisasi bukan sahaja dapat menyatukan, tetapi juga

akan memudahkan dan mempertingkatkan komitmen ahli organisasi. Secara tidak langsung pendapat di atas menunjukkan bahawa rendahnya komitmen kerja pengetua sekolah menengah di Sumatera Barat, salah satu penyebabnya adalah kerana kurang dipahami dan diamalkannya budaya organisasi pada sekolah tersebut, seperti dapatan kajian Daltis Pahmi (2013); Hendri Kurniawan (2013); dan Widyawati (2013). Oleh kerana itu untuk mempertingkatkan komitmen kerja pengetua dapat dilakukan dengan cara membina dan mempertingkatkan budaya organisasi di sekolah.

Selaras dengan itu Milkovich dan Newman (2008); Mathis dan Jackson (2006) dan Danim (2004) mentakrifkan bahawa pemberian insentif terhadap pegawai yang sukses dan berjaya dalam melaksanakan tugas dapat mempertingkatkan motivasi dan komitmennya dalam melaksanakan tugas. Insentif merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai setelah mereka sukses dan berjaya dalam melaksanakan pekerjaan. Insentif tidak akan diberikan kepada pegawai yang prestasi kerjanya biasa – biasa sahaja atau gagal dalam melaksanakan tugas. Apabila pegawai merasa dihargai dalam bekerja, mereka akan termotivasi dan berkomitmen untuk bekerja lebih giat lagi dalam mencapai hasil yang optimum. Sebaliknya apabila hasil atau prestasi kerja yang dicapai pegawai kurang dihargai, mereka akan bekerja biasa – biasa sahaja malahan motivasi dan komitmen kerja mereka cenderung menurun, Heidjrachman dan Husnan (2002). Berasaskan pendapat tersebut dapat diiktirafkan bahawa rendahnya komitmen kerja pengetua sekolah menengah di Sumatera Barat dapat disebabkan kerana tidak atau belum diberikannya insentif kepada mereka yang telah sukses atau berjaya dalam melaksanakan tugas. Seperti yang dikemukakan pada dapatan kajian Betri Netti (2013); Nofharida Susmihariani (2013) dan Yaudy Hariyanto (2012).

Berasaskan permasalahan yang dibincangkan di atas, maka penyelidik menjalankan kajian secara komprehensif untuk mengenalpasti komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri pada Bandar – bandar dalam Provinsi Sumatera Barat, budaya organisasi dan pemberian insentif serta pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri pada Bandar – bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.

1.4 Objektif Kajian

Secara keseluruhan tujuan yang ingin diperolehi daripada kajian ini adalah seperti berikut :

- 1.4.1 Menentukan amalan budaya organisasi sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.
- 1.4.2 Menentukan tahap pemberian insentif pada sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.
- 1.4.3 Mengenal pasti komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.
- 1.4.4 Meramalkan pengaruh amalan budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap komitmen kerja pengetua.
- 1.4.5 Membina model komitmen kerja pengetua sekolah berasaskan faktor amalan budaya organisasi dan pemberian insentif.

1.5 Persoalan Kajian

Secara khas, kajian ini dijangka boleh menjawab pelbagai soalan seperti berikut:

- 1.5.1 Bagaimanakah amalan budaya organisasi sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat?

- 1.5.2 Bagaimanakah tahap pemberian insentif pada sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat?
- 1.5.3 Bagaimanakah komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat?
- 1.5.4 Apakah amalan budaya organisasi dan pemberian insentif merupakan faktor peramal terhadap komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat?
- 1.5.5 Bagaimanakah model komitmen kerja pengetua sekolah berdasarkan faktor budaya organisasi dan pemberian insentif.

1.6 Hipotesis Kajian

Berasaskan kepada persoalan kajian yang diuraikan di atas, maka pengkaji merumuskan hipotesis kajian ini ke dalam tiga bahagian iaitu.

Ha₁ : Budaya organisasi merupakan peramal kepada komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.

Ha₂ : Pemberian insentif merupakan peramal kepada komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.

Ha₃ : Budaya organisasi dan pemberian insentif merupakan peramal terhadap komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk menentukan amalah budaya organisasi, tahap pemberian insentif dan mengenal pasti komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam lingkungan Provinsi Sumatera Barat. Secara umum, hasil kajian ini mempunyai pelbagai kepentingan terhadap pembedulan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Dapatan kajian ini juga boleh dijadikan protokol untuk memperbaiki dan mempertingkatkan budaya organisasi, pemberian insentif dan komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat. Dapatan kajian ini dijangka mampu memberi celik akal dan pemahaman yang berhubungkait dengan budaya organisasi, pemberian insentif dan komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat. Kajian ini juga diharapkan boleh memberi idea - idea dan input kepada pelbagai pihak yang berhubungkait dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

1.7.1 Pengetua Sekolah

Dapatan kajian ini dijangka amat berguna bagi pengetua sekolah terutama untuk memahami dan mengenal pasti budaya organisasi, tahap pemberian insentif dan komitmen kerja pengetua di sekolah negeri dalam menjalankan tugas. Dapatan kajian ini juga dijangka boleh menjadi protokol dan referensi bagi pengetua untuk mempertingkatkan budaya organisasi dan pemberian insentif di sekolah yang dipimpnnya serta untuk mempertingkatkan komitmen kerjanya dalam menjalankan tugas di sekolah.

Di samping itu maklumat yang diperolehi daripada kajian ini juga boleh membantu pengetua dalam menilai dan merefleksikan kembali amalan budaya

organisasi, pemberian insentif dan komitmen kerja dalam melaksanakan tugas di sekolah yang dipimpinnya.

1.7.2 Kepala Jabatan Pendidikan dan Kerajaan Bandar dalam Provinsi Sumatera Barat

Dapatan kajian ini boleh menjadi referensi bagi kepala jabatan pendidikan di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat untuk melakukan pembinaan dan mempertingkatkan kompetensi pengetua dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah, dengan mempertingkatkan kompetensi ini di jangka komitmen kerja pengetua sekolah akan lebih meningkat sehingga kualiti dan produktiviti kerjanya akan lebih baik lagi. Berikutnya dapatan kajian ini juga dijangka boleh memberi maklumat kepada kepala pejabat pendidikan dalam membuat perancangan latihan khas kepada pengetua agar berjaya dalam melaksanakan tugas di sekolah.

Selanjutnya dapatan kajian tentang budaya organisasi, pemberian insentif dan komitmen kerja ini juga dapat dijadikan referensi bagi kerajaan bandar dalam Provinsi Sumatera Barat sebagai pengambil kebijakan dalam penyelenggaraan kerajaan untuk pengambilan, pelantikan dan mutasi pengetua sekolah di wilayah kerjanya.

1.7.3 Penambahan Ilmu

Kajian ini dilakukan baik mengenai amalan budaya organisasi, tingkat pemberian insentif dan komitmen kerja pengetua mahupun mengenai pengaruh

amalan budaya organisasi dan pemberian insentif dalam meramalkan komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri pada bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat. Dapatan yang diperolehi daripada kajian ini dijangka boleh memperkaya dan dijadikan referensi bagi mempertingkatkan komitmen kerja pengetua sekolah dalam pelaksanaan tugas.

1.8 Skop dan Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan pada sekolah menengah, di bawah pengurusan kementerian pendidikan. Sekolah menengah yang dipilih untuk penyelidikan ini adalah sekolah menengah yang berstatus negeri sahaja di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat, yang mencakupi Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) sebanyak 84 sekolah, Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) sebanyak 39 sekolah dan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) sebanyak 27 sekolah, semuanya berjumlah 150 sekolah. Pemilihan sekolah menengah negeri sebagai tempat pelaksanaan kajian dilakukan kerana pengurusan dan pengelolaan sekolah menengah negeri semuanya dilakukan oleh pihak kerajaan dan mutu atau kualitas sekolah negeri di Sumatera Barat juga hampir merata atau sama.

Sekolah menengah negeri yang menjadi objek pada penyelidikan ini tersebar pada Bandar dalam Provinsi Sumatera Barat. Pemilihan daerah atau zon bandar sebagai lokasi kajian dilakukan kerana wilayah Bandar tidak begitu luas apabila dibandingkan dengan wilayah Kabupaten dan pemukiman penduduknya sangat terkonsentrasi. Proses pembangunan di Bandar amat terkonsentrasi dan mudah diawasi, bandar merupakan barometer (*saiz*) kemajuan pembangunan pada Provinsi Sumatera Barat dalam pelbagai aspek seperti pendidikan, ekonomi dan kesihatan. Selaras dengan itu mekanismen pengangkatan (pengambilan) pengetua sekolah di bandar juga sangat sentralistik.

Kajian ini mempunyai tiga pembolehubah terdiri dari, dua pembolehubah bebas iaitu budaya organisasi dan pemberian insentif dan satu pembolehubah bersandar iaitu komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.

Dari aspek pembolehubah budaya organisasi pengukuran dilakukan berasaskan dimensi – dimensi yang dikemukakan Robbins (2007) iaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian secara terperinci, orientasi kepada dapatan, orientasi kepada individu, orientasi kepada kerjasama atau perkongsian, agresiviti dan stability dalam organisasi.

Pengukuran dari aspek pembolehubah pemberian insentif dilakukan berasaskan pendapat Armstrong dan Murlis (2013) iaitu pemberian insentif materi dan pemberian insentif bukan materi. Manakala untuk komitmen kerja pengukuran dilakukan berasaskan pendapat Allan & Meyer (2002) iaitu dimensi komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

1.9 Kerangka Kajian

Pada bahagian ini dijangka kerangka teoritikal dan kerangka konseptual daripada pelaksanaan kajian, yang mencakupi pembolehubah budaya organisasi, pemberian insentif dan komitmen kerja serta pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.

1.9.1 Kerangka Teoritikal

Pada bahagian ini dijangka kerangka teori kajian yang mencakupi tentang budaya organisasi, pemberian insentif dan komitmen kerja pengetua. Huraian dan teori yang dikemukakan pada kerangka teori ini dijadikan asas dalam melaksanakan kajian.

1.9.1.1 Budaya Organisasi

Sweeney & Mc Farlin (2002), menyatakan budaya organisasi merujuk kepada cara hidup (*way of life*) organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai – nilai, norma norma, andaian dan keyakinan yang dianuti organisasi. Budaya organisasi dapat dijadikan asas dan protokol bagi ahli organisasi untuk berinteraksi dan berperilaku melakukan pelbagai aktiviti organisasi. Pelbagai pengertian lain ada yang lebih menekankan pada sistem nilai bersama (*sharing values*), yang ada dalam organisasi, dan dijadikan panduan seluruh ahli organisasi dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkannya. Pengertian bersama atau *shared meaning* ahli - ahli organisasi untuk berperilaku sama ada di dalam mahupun di luar organisasi, hal ini merupakan asas daripada budaya organisasi (Sigit, 2003). Sejalan dengan itu Robbins (2007) mengemukakan budaya organisasi merujuk kepada satu sistem perkongsian makna oleh ahli-ahli organisasi mencakupi nilai - nilai, norma - norma dan keyakinan yang berlaku dalam organisasi yang membezakan suatu organisasi daripada organisasi lainnya. Budaya organisasi yang positif dan dipahami oleh ahli - ahli organisasi akan mempertingkatkan motivasi dan komitmen kerja pegawai dalam organisasi. Sejalan dengan pengertian di atas Robbins (2007) merumuskan dimensi - dimensi daripada budaya organisasi iaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian secara terperinci, orientasi kepada dapatan, orientasi kepada individu, orientasi kepada kerjasama atau perkongsian, agresiviti dan stabiliti dalam organisasi. Teori dan dimensi - dimensi

budaya organisasi yang dikemukakan Robbins (2007) dijadikan asas pada kajian ini. Ini dilakukan mengingat Robbins telah mengemukakan dimensi - dimensi budaya organisasi secara jelas dan terperinci.

1.9.1.2 Pemberian insentif

Insentif adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai pertukaran atas sumbangan yang mereka berikan terhadap organisasi, Warther dan Davis (1996). Insentif diberikan kepada pegawai yang telah berjaya dalam melaksanakan tugas, baik dalam bentuk materi atau benda seperti wang mahupun dalam bentuk bukan materi seperti penghormatan dan pujian. Selaras dengan itu Timpe (2013) dan Michael dan Harold, (1993) mengiktirafkan insentif merupakan imbalan jasa yang diberikan organisasi kepada pegawainya, insentif tersebut dapat berbentuk kewangan dan bukan kewangan. Pemberian insentif kepada pegawai hendaknya disesuaikan dengan prestasi dan produktiviti kerja yang dicapainya pegawai dalam pelaksanaan tugas, pegawai yang produktiviti kerjanya tinggi, juga akan memperoleh insentif yang tinggi pula, apabila diperbandingkan dengan pegawai yang produktiviti kerjanya rendah atau biasa - biasa sahaja. Sejalan dengan itu Armstrong dan Murlis (2013) mengiktirafkan insentif merupakan penghargaan yang diberikan kepada ahli organisasi yang mempunyai prestasi yang tinggi atau bekerja melebihi standard yang ditentukan. Insentif yang diberikan tersebut dapat dalam berbentuk materi mahupun dalam bentuk bukan materi.

Tujuan pemberian insentif adalah untuk lebih memotivasi pegawai agar mereka bekerja lebih baik lagi pada masa yang akan datang dan akan boleh mempertingkatkan komitmen dan produktiviti pegawai dalam bekerja. Armstrong dan Murlis (2013) mengiktirafkan pemberian insentif yang tepat dan sesuai kepada pegawai akan dapat mempertingkatkan motivasi dan komitmen kerja pegawai dalam

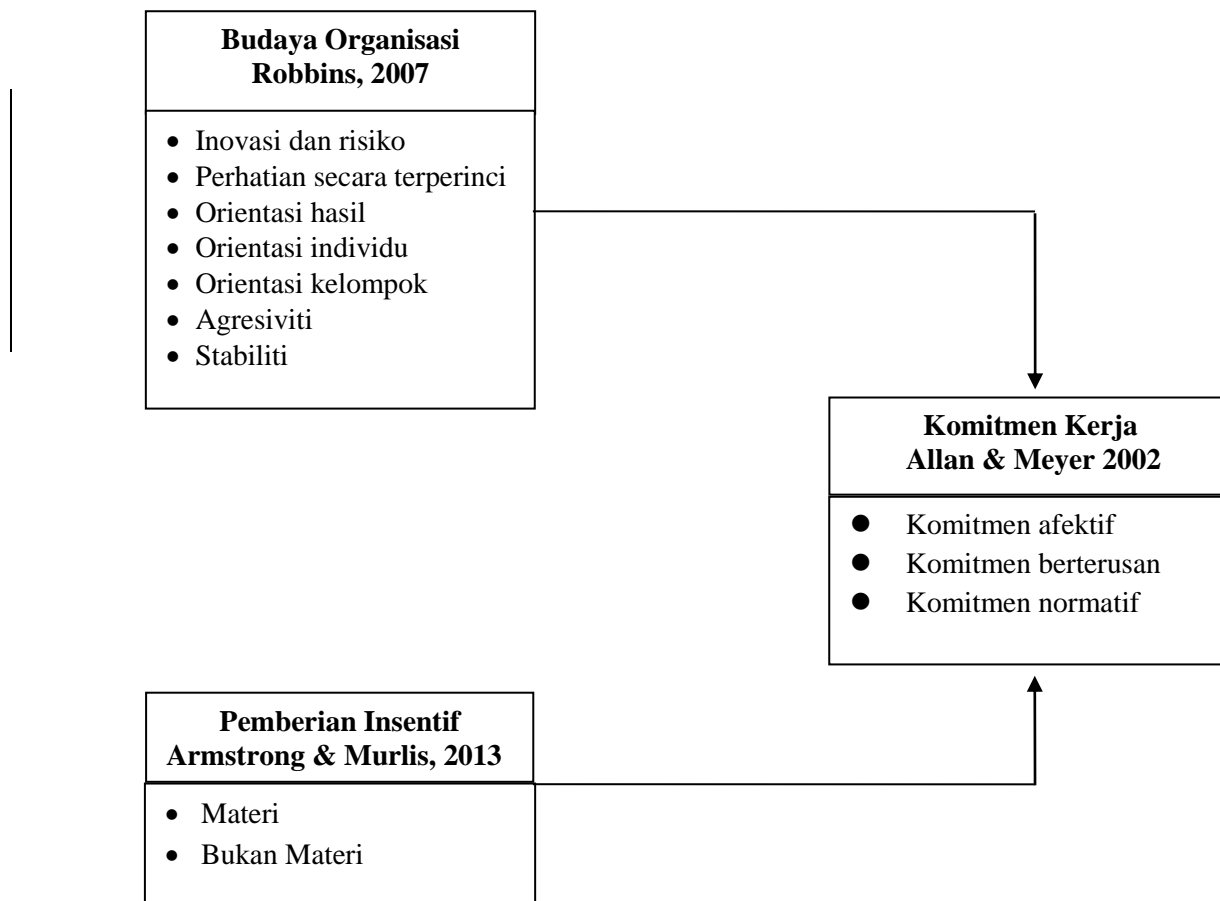
organisasi. Insentif yang diberikan kepada pegawai akan memotivasi pegawai tersebut untuk bekerja dan melaksanakan tugas dengan baik agar mencapai matlamat organisasi.

1.9.1.3 Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan keterikatan seseorang secara emosional terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya atau terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ikatan emosional tersebut terbentuk secara ikhlas daripada diri pegawai. Sejalan dengan itu Allan dan Meyer, (2002) mentakrifkan komitmen kerja adalah rasa menyatu, terikat, dan setia yang diungkapkan individu terhadap pekerjaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Pegawai yang mempunyai komitmen kerja tinggi, akan melaksanakan tugasnya secara disiplin dan bertanggungjawab untuk mencapai kesuksesan dan kejayaan organisasi yang dipimpinya. Pada bahagian lain Allan dan Meyer, (2002) mengemukakan tiga dimensi daripada komitmen kerja iaitu dimensi afektif, dimensi berterusan dan dimensi normatif. Ketiga - tiga dimensi yang dimemukakan Allan dan Meyer di atas, dijadikan asas untuk mengukur komitmen kerja pengetua pada kajian ini.

Berasaskan teori yang dijangka pada huraian di atas dapat dikemukakan bahawa kesesuaian budaya organisasi di sekolah dengan komitmen kerja dan insentif yang diterima pengetua dalam pelaksanaan tugas mempunyai pengaruh yang amat kuat terhadap pembentukan komitmen kerja pengetua di sekolah. Komitmen kerja pengetua akan terbina melalui budaya organisasi di sekolah dan insentif yang diterimanya dalam melaksanakan tugas. Ini juga disokong oleh Armstrong dan Murlis (2013); Greenberd & Baron (2009) dan Spector (2000) yang mentakrifkan bahawa komitmen kerja seseorang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan insentif yang diterimanya dalam melaksanakan tugas.

Berasaskan kerangka teori yang dikemukakan daripada kajian ini, maka secara visual kerangka teori pada kajian ini boleh dilihat seperti pada Rajah 1.1.

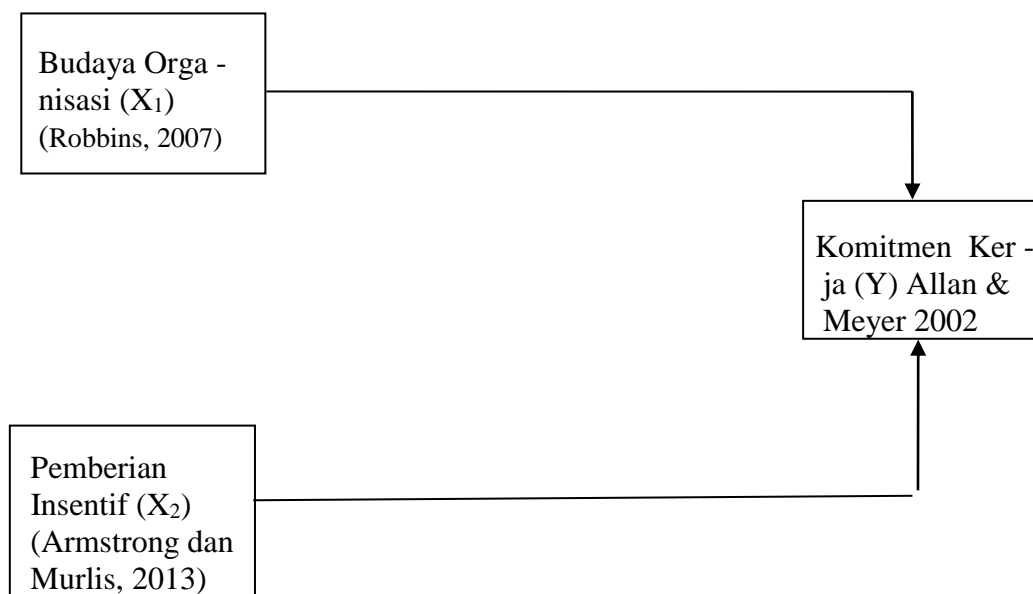


Rajah 1.1 Kerangka Teori Kajian

1.9.2 Kerangka Konseptual Kajian

Kajian ini merangkumi tiga pemboleh ubah iaitu budaya organisasi dan pemberian insentif sebagai pemboleh ubah bebas (X), komitmen kerja sebagai

pemboleh ubah bersandar (Y). Kerangka konsep daripada kajian ini boleh dilihat seperti pada Rajah 1.2.



Rajah 1.2 Kerangka Konsep Kajian

Kerangka konsep ini menggambarkan tiga pembolehubah, dua pembolehubah bebas (X) iaitu budaya organisasi dan pemberian insentif dan satu pembolehubah bersandar (Y) iaitu komitmen kerja pengetua sekolah serta pengaruh pembolehubah bebas (budaya organisasi dan pemberian insentif) terhadap pembolehubah bersandar (komitmen kerja pengetua).

Budaya organisasi adalah nilai - nilai, norma - norma dan keyakinan yang dianuti dan berlaku dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan protokol untuk berperilaku bagi ahli organisasi, budaya organisasi juga merupakan faktor penyatu atau pemersatu dalam organisasi serta merupakan faktor pembeza antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Pemberian insentif merupakan pemberian anugerah atau penghargaan kepada pegawai yang telah berjaya dan sukses dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya pada suatu organisasi. Pemberian insentif berfungsi sebagai alat untuk memotivasi dan mempertingkatkan komitmen kerja pegawai dalam organisasi. Insentif yang diberikan kepada pegawai dapat berbentuk materi seperti wang, barang atau benda dan dapat pula berbentuk bukan materi seperti perhatian, pujian dan promosi jabatan.

Komitmen kerja adalah ikatan atau perjanjian seseorang dengan dirinya terhadap pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dalam organisasi. Komitmen kerja merupakan faktor yang amat menentukan terhadap keberhasilan dan kejayaan seseorang dalam bekerja. Pengetua yang memiliki komitmen kerja akan berupaya secara maksimum dalam mengurus dan mengelola sekolah yang dipimpinya untuk mencapai hasil atau dapatan yang optimum sesuai dengan visi dan misinya.

Budaya organisasi dan pemberian insentif menurut Martadiredja (2010); Taroreh (2009); Cherington (2005) dan Amstrong (2005) mempunyai pengaruh yang amat menentukan terhadap komitmen kerja pegawai dalam organisasi. Oleh kerana itu peningkatan komitmen kerja pengetua di sekolah dapat dilakukan dengan cara mempertingkatkan budaya organisasi di sekolah dan pemberian insentif atau penghargaan terhadap pengetua yang berjaya dalam mengurus dan mengelola sekolah yang dipimpinya.

1.10 Definisi Konsep dan Definisi Operasional Kajian

Liputan kajian mempunyai atau mengalami beberapa konsep dan istilah yang perlu didefinisikan dan diperjelas. Sedangkan definisi operasional yang diberikan

pada kajian ini disesuaikan dengan tujuan kajian dan boleh dijadikan asas dalam kajian ini.

1.10.1 Komitmen Kerja

Komitmen kerja adalah keterikatan psikologi atau keterikatan pegawai secara emosional dengan atau terhadap pekerjaannya. Colquit, Lepine, dan Wesson (2009), menyatakan bahawa komitmen kerja adalah keinginan seseorang untuk tetap bertahan menjadi sebahagian daripada suatu pekerjaan atau organisasi. Komitmen kerja mempunyai hubungan dengan kesetiaan, ketaatan, dan kepuasan terhadap pekerjaan. Komitmen kerja pengetua adalah ikatan emosional pengetua terhadap kerjanya yang disebabkan kerana alasan afektif, kontiniu (berterusan), dan normatif, (Allen dan Meyer, 2002).

Komitmen kerja pengetua yang dimaksudkan pada kajian ini adalah keterikatan perasaan atau emosional pengetua dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya di sekolah sama ada secara afektif, kontiniu (berterusan) mahupun secara normatif. Keterkaitan emosional pengetua terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya yang dilihat dengan menggunakan soal selidik yang dibina berasaskan konstruk, (a) komitmen afektif, (b) komitmen berterusan, dan (c) komitmen normatif.

Komitmen afektif berhubungkait dengan keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai pada pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi, hal ini dilakukan kerana mereka memang ingin (*want to*) untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Komitmen berterusan berhubungkait dengan

pertimbangan untung rugi atau *cost and benefit* dalam diri pegawai untuk tetap bekerja atau meninggalkan pekerjaannya. Pegawai yang bekerja berasaskan komitmen berterusan akan bertahan dalam organisasi untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya sebab mereka memang ingin (*need to*) untuk melakukan pekerjaan tersebut kerana tidak ada pilihan lain. Sedangkan komitmen normatif berhubungkait dengan perasaan wajib untuk tetap bertahan (kekal) bekerja dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan merasa bahawa mereka wajib (*ought to*) bertahan untuk bekerja dalam organisasi.

1.10.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai - nilai dan norma - norma yang diyakini oleh ahli organisasi dalam membentuk dirinya untuk berperilaku dalam usaha mencapai tujuan organisasi secara berkesan dan cekap. Sementara itu, Cushway dan Lodge (2000) dan Schein (1995), mentakrifkan budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dibangunkan oleh organisasi dan akan mempengaruhi atau mengarahkan perilaku para ahli organisasi untuk melakukan pelbagai kegiatan dan aktifitas dalam organisasi.

Budaya organisasi yang dimaksudkan pada kajian ini adalah sistem nilai yang dianuti oleh ahli sekolah (guru, pegawai dan pelajar) pada sekolah menengah negeri di bandar – bandar dalam Provinsi Sumatera Barat. Berikutnya sistem nilai tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam beraktiviti di sekolah. Budaya organisasi pada kajian ini dinilai atau diukur dengan menggunakan soal selidik yang dibina berasaskan konstruk (a) inovasi dan pengambilan risiko, (b) perhatian secara terperinci, (c) orientasi kepada hasil atau dapatan, (d) orientasi kepada individu, (f) orientasi kelompok atau kumpulan, (g) agresiviti, dan (h) stabiliti organisasi.

Inovasi dan pengambilan risiko adalah perubahan - perubahan dan pembaharuan - pembaharuan yang dilakukan untuk menjamin pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi baik dalam bentuk pengambilan kebijakan dan keputusan mahupun dalam bentuk amalah atau aktiviti. Pelaksanaan inovasi dalam organisasi harus diikuti dengan sikap berani menanggung risiko atas segala akibat atau konsekuensi daripada kebijakan, keputusan dan tindakan atau aktiviti yang dilakukannya dalam organisasi, kerana setiap kebijakan, keputusan dan tindakan yang dilakukan pasti ada risikonya.

Perhatian secara terperinci adalah sikap pegawai untuk mencermati dan mempertimbangkan secara cermat, akurat dan teliti terhadap semua faktor yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan dalam organisasi atau sekolah. Sedangkan orientasi kepada hasil atau dapatan maksudnya adalah tindakan atau aktiviti - aktiviti yang dilakukan dalam organisasi senantiasa harus memperhatikan pencapaian tujuan atau dapatan yang diperolehi organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut.

Di samping itu, semua aktiviti yang dilakukan ahli organisasi atau warga sekolah harus memperhatikan atau berorientasi kepada faktor individu dan kumpulan sebagai penentu dan subjek pelaksanaan aktiviti dalam organisasi, kerana kemajuan dan kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh faktor individu dan kerjasama atau perkongsian kelompok dalam organisasi. Keberhasilan organisasi juga harus dapat dinikmati atau dirasakan oleh individu dan kelompok yang ada dalam organisasi tersebut. Agresiviti adalah sikap aktif dan kreatif yang ditunjukkan ahli organisasi atau warga sekolah dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencari informasi yang terkait dengan keberhasilan pelaksanaan kegiatan tidak hanya menunggu perintah sahaja. Stabiliti organisasi adalah kesanggupan organisasi untuk menjaga keseimbangan, keselarasan, kenyamanan dan keamanan dalam organisasi, dengan stabiliti organisasi dapat menjamin keberlangsungan pelaksanaan kegiatan dalam organisasi.

1.10.3 Pemberian Insentif

Menurut Nitisemito (2001), insentif adalah pendapatan tambahan yang diberikan kepada para pegawai yang telah memberikan prestasi kerja sesuai dengan standard yang telah ditetapkan. Sementara itu Panggabean (2002), mentakrifkan insentif adalah pampasan atau ganjaran yang dikaitkan dengan produktiviti pegawai dalam organisasi. Berasaskan pendapat tersebut boleh dikemukakan bahawa insentif merupakan anugerah (penghargaan) yang diberikan kepada pegawai yang telah bekerja melebihi standard yang ditentukan.

Pemberian insentif yang dimaksudkan pada kajian ini adalah pemberian anugerah (penghargaan) oleh kerajaan atau datuk bandar kepada pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan berjaya serta melebihi standard yang ditetapkan. Insentif atau anugerah yang diberikan tersebut boleh berbentuk materi dan bukan materi. Insentif materi adalah anugerah atau penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang sukses dalam melaksanakan pekerjaan baik dalam bentuk materi seperti barang, wang dan benda - benda lainnya. Sedangkan insentif bukan materi adalah anugerah atau penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang sukses dan berjaya dalam melaksanakan pekerjaan dalam bentuk pujian (ganjaran), sanksi (hukuman), promosi dan kemudahan - kemudahan lainnya dalam organisasi.

1.10.4 Pengetua Sekolah

Pengetua sekolah adalah orang yang disertai tanggungjawab untuk memimpin dan mengurus suatu sekolah (Wahjosumijo, 2013). Sementara itu Hussien (2007) mentakrifkan pengetua merupakan pemangkin kepada kejayaan dan

kecemerlangan sekolah. Kejayaan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan pengetua dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Sejalan dengan itu Lockbeed (2001) mengatakan bahawa maju dan cemerlangnya sebuah sekolah diterajuni oleh pengetua yang berkesan. Sekolah yang jelek kalau dipimpin oleh pengetua yang berkualiti dan cemerlang akan dapat berubah atau berganti menjadi sekolah yang berkesan. Sebaliknya sekolah yang bagus dan cemerlang kalau dipimpin oleh pengetua yang tidak mempunyai kemampuan, akan berganti menjadi sekolah yang jelek. Pengetua adalah pemimpin yang bertanggungjawab terhadap pengurusan dan pentadbiran sebuah sekolah.

Pada kajian ini yang dimaksudkan dengan pengetua sekolah adalah guru yang telah memiliki sertifikat dan diberi tugas tambahan untuk mengurus dan bertanggungjawab atas segala kegiatan pentadbiran pada sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.

1.10.5 Jenis Sekolah

Sistem pendidikan di Indonesia mengklasifikasikan atau mengelompokkan jenis (corak) sekolah menengah berasaskan kementerian yang mengurusinya, seperti sekolah menengah yang urus atau ditadbir oleh kementerian agama, kementerian perindustrian, kementerian kelautan, kementerian kesihatan dan kementerian pendidikan nasional. Sedangkan penganjur pendidikan pada sekolah tersebut dilakukan oleh kerajaan (pemerintah) dan bukan kerajaan (swasta). Pada kajian ini jenis sekolah menengah negeri yang dimaksudkan iaitu Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN), Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) dan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) yang dibina dan ditadbir oleh kementerian pendidikan nasional, sedangkan penganjur pendidikan daripada sekolah tersebut adalah pemerintah atau kerajaan.

1.1 Penutup

Kajian ini merangkumi tiga pemboleh ubah, dua pemboleh ubah bebas iaitu budaya organisasi dan pemberian insentif dan satu pemboleh ubah bersandar iaitu komitmen kerja pengetua sekolah menengah. Pemboleh ubah budaya organisasi diukur atau dinilai berasaskan dimensi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian secara terperinci, orientasi kepada dapatan, orientasi kepada manusia, orientasi kepada kumpulan, agresiviti, dan stabiliti organisasi. Sedangkan pemboleh ubah pemberian insentif diukur berasaskan dimensi insentif materi dan dimensi insentif bukan materi. Sementara itu pemboleh ubah komitmen kerja diukur berasaskan dimensi komitmen afektif, berterusan dan komitmen normatif. Tujuan yang dijangka untuk diperolehi daripada kajian ini adalah untuk menentukan amalan budaya organisasi, tahap pemberian insentif dan mengenal pasti komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat. Pengaruh amalan budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap komitmen kerja pengetua sekolah menengah negeri di bandar - bandar dalam Provinsi Sumatera Barat.

RUJUKAN

- A. Hamid. (2002). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara*. (disertasi). Surabaya: Universitas Airlangga.
- A. A. Navis. (1999). *Budaya Organisasi Orang Minang Kabau (Alam Takambang Jadi Guru; Adat dan Kebudayaan Minang kabau)*. Jakarta: Pusat Grafiti Press.
- Allen, Natalia Jean and John P Meyer. (2002). *Comitment in the Workplace: Theory, Research, and Aplication*. London: Sage Pub.
- Andre, R. (2008). *Organization Behavior: An Itrroduction to Your Life in Organizations*. New Jersey: Pearson - Prentice Hall.
- Angle, H.L. and J.L. Perry. (2001). An Empirical Assessment of organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*.26, pp. 1-14.
- Angle, H.L. and Perry, J. L. (2001). *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*. Administrative Science Quarterly.
- Anthony, Gary Dworkin. (2009). *International Handbook of Research on Teachers and Teaching*. New York: Springer.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Armanu Dian Natasari. (2012). *Pengaruh pemberian insentif material dan non material terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 10 Nomor 1, Maret 2012.
- Armstrong, M and Baron, A. (2005). *Performance Management*. New Realities IPD.

- Armstrong, Michael and Helen Murlis. (2013). *Reward Management: A Hand book of Remuneration Strategy and Practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. (2005). *Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. (2009). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Kogan Page.
- Arwildayanto. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja dosen Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Bachtiar Arif. 2010. *Psikologi Teori - teori Motivasi*. <http://bachtararif.blogspot.com/2010/10/dalam-pengetahuan-psikologi-kita-sering.html> diakses pada 8 April 2013.
- Bambang Sumardjoko. (2010). *Kontribusi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Kompetensi terhadap Peran Dosen dalam Penjaminan Mutu PTS Se Karesidenan Surakarta*. *Jurnal Varia Pendidikan*, 22 (1). pp. 1 - 11. ISSN 0852 - 0976.
- Baron and Jerald Greenberg. (2009). *Behavior in Organizational*. Singapore: Pearson International Edition.
- Baron, Robert A and Jerad Greenberg (2009). *Behavior in Organization Understanding and Managing the Human Side of Work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Basita Ginting. (2011). *Hubungan Budaya Oraganisasi di Sekolah dan Kepemim - pinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru SMAN Kota Binjai*, (tesis). Medan: Unimed.
- Bennet, J. W. (2000). *Human Ecology as Human Behavior: Essay in Environmental and Development Antropology*. London: Transaction Publisher.
- Bennett, T. (2003). *Culture and Governmentality*, in, Bratich, J., Packer, J. & McCarthy, C. (eds), Foucault, Cultural Studies and Governmentality, New York: SUNY Press, pp 47–66.
- Bernardin, H. John and Joyce E. A. Russell. (2003). *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Blau, Gary. (2011). *Can a Four - dimensional Model of Occupational Comitment Help to Explain Intent to Leave One's Occopation?* ([www.emeraldinsight.com/journals.htm? Articleid=1789607&show=pdf](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?Articleid=1789607&show=pdf)).
- Brantas. (2009). *Dasar - dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

- Brown, S. P. and Peterson, R.A. (2004). *Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta - Analysis and Assessment of Causal Effects*. Journal of Marketing Research, Vol. 30 No. 1, pp. 63 - 77
- Bye, D., Pushkar, D and Conway, M. (2007). *Motivation, Interest and Positive Affect in Traditional and Non Traditional Undergraduate Students*. Adult Education Quarterly.
- C. M. Dewi. (2008). *Faktor - faktor Komitmen Kerja Ibu Asuh Panti Asuhan*, (Tesis tidak diterbitkan). Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Cascio, Wayne F. (1995). *Pengurusan Sumber Manusia*. (Terjemahan). USA: Mc Graw Hill.
- Cherrington, D. J. (2005). *Organization Behavior; The Management of Individual and Organizational Performance*. New York: A Division of Simon of Schuler Inc.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lépine, and Michael J. Wesson. (2009). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw - Hill Irwin.
- Colquitt, LePine & Wesson. (2009). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw - Hill.
- Culverson DE. (2002). *Exploring organizational commitment following radical change: A case study within the Parks Canada Agency* [dissertation]. Canada: University of Waterloo; pp 342-356.
- Culverson, E. D. (2002). *Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study Within the Parks Canada Agency*. Kertas Projek Master of Arts in Recreation and Leisure Studies. Canada: University of Waterloo.
- Cushway, Barry and Derek Lodge. (2000). *Perilaku dan Desain Organisasi: Struktur, Pekerjaan, Peran, Komunikasi dan Motivasi*. (Terjemahan). Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Dahlan Iskan. (2013). *Manufacturing Hope: Memberikan Harapan dengan Pujian*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Danim S. (2004). *Visi Baru Manajemen sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (2004). *Perilaku dalam Organisasi*. (alih bahasa oleh Indrio Gito Sudarmo). Jakarta: Erlangga.

- Davis, Keith and William B. Werther. (2003). *Personal Management and Human Resources*. Fourth Edition. Singapore: Mc Graw - Hill.
- Deal, Terrence E. (2001). *Developing A Quality Culture dalam Ralph H. Kilmann, Ines Kilmann & Associates (eds), Making Organizations Competitive*. San Francisco: Josey - Bass Publishers.
- Dessler, Garry. (2005). *Manajemen Personalian* (Terjemahan Agus Dharma). Edisi Ketiga. Jakarta : Erlangga.
- Dessler, Gary. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: Prenhallindo.
- Dessler, Gary. (2007). *Human Resources Management*. 3rd Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Dinahaji, Haminati Sharikha. (2010). *Pengaruh Pemberian Intensif Terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah*, (tesis). Semarang: Program Studi Ilmu Perpustakaan, Universitas Diponegoro (UNDIP).
- Djokosantoso Moeljono. (2003). *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Alex Media Computindo.
- Donaldson. Lex and James H. Davis. (2001). *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholders Returns*. Australian Journal of Management, Volume 16, p 49 - 56
- Drake, Thelbert L. and William H. Roe. (1999). *Principalship*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Dunham, Randall B. (2004). *Management*. Illinois: Scott Foreman Co.
- Edy Sutrisno. (2008). *Budaya Organisasi*, Jakarta : kencana.
- Fatimah Idris dkk. (2008). *Persampelan dan Kaedah Kutipan Data*. Dicapai dari [http://researchipbmm2008.blogspot.com/2008/01/pensampelan dan kaedah kutipan data](http://researchipbmm2008.blogspot.com/2008/01/pensampelan%20dan%20kaedah%20kutipan%20data).
- Faustino, Cardoso Gomes. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Terjemahan). Yogyakarta : Andi Offset.
- Feldman, Robert S. (2000). *Adjustment Applying Psychology in a Complex Word*. New York: McGraw - Hill Book Company.
- G. Buchanan *et al.* (2005). Information Seeking by Humanities Scholars. *Proceedings of the European Conference on Digital Libraries (ECDL'05)*.

- Gay, L. R., and Airasian, P. (2006). *Education Research Competencies for Analysis and Applications (7th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: Printice Hall, Inc.
- Gibson, Ivancevich, and Donnelly. (2006). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gibson, James L. et.al. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. New York: McGraw - Hill.
- Goleman, Daniel. (1999). *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. (Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo). Gramedia: Jakarta.
- Gomez, Mejia, L and balkin, D. (2002). *Compensation, organizational Strategy, and Firm Performance*. South - Western Pupliching Cincinnati: Ohio.
- Gorda. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Widya Kriya Gematama.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (2009). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Griffin, Ricky W. (2008). *Management*. Boston: Cengage Learning.
- Griffith, E. (2000). *Principal Leadership of Parent Involvement*. Journal of Educational Administration, 39(2): 162 - 186.
- H. E. Mulyasa. (2012). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- H. Teman Koesmono. (2006). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. (disertasi). Surabaya: Universitas Katholik Widya Mandala.
- Hadari Nawawi. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. (2002). *Manajemen Personalia*. Jilid 2, Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- Hellriegel, Don and John W Slocum. (2011). *Organizational Behavior*. Mason: Cengage Learning.
- Hendri Candra. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan dan Tingkat Perputaran” (Studi pada PT. Honda di Samarinda Kalimantan Timur)*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.

- Herpen, Marco; Praag, Mirjan and Cools, Kees (2002). *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation and Empirical Study*. Conference of The Performance Measurement Association in Boston pp.1 - 34.
- Hughes, Owen E. (1994). *Publik Management and Administration*. New York: ST. Martin's press.INC
- Hui, C. B., & K. Idris. (2009). *Absorptive Capacity, Organisational Culture and Innovation at MSC Companies In Malaysia*. Kuala Lumpur: Management Review.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim, M. Y., Mohamed, S. dan Amin, W.A.A.W.M. (2011). *Membangun Model Modifikasi Kepemimpinan Pengajaran Pengetua*. Kuala Lumpur: Satu Kajian Awal.
- Imam Subandi. (2012). *Pengaruh Komitmen Tugas, Pemberdayaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengawas Sekolah*, (disertasi). Jakarta: Pasca Sarjana UNJ.
- Imran Manan. (2001). *Budaya Organisasi di Lembaga Persekolahan di Sumatera Barat*. Padang: Universitas Negeri padang.
- Indra Siregar. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja*, (disertasi). Jakarta: Pasca Sarjan UNJ.
- Iram. (2008). *Need Drive And Incentive Theory Of Motivation*. <http://nicefun.net/need-drive-and-incentive-theory-of-motivation-vt2657.html> diakses pada 8 April 2013.
- Ivancevich, J., R. Konopaske and M. T. Matteson. (2010). *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGrew - Hill.
- John P. Garske and Hal R. Arker. (1999). *Psychological Theories of Motivation. 2 nd Edition*. California: Cole Publishing Company.
- Joseph, Linz Susan J. (2002). *Job Satisfaction Among Russian Workers, William Davidson Institute Working Paper*. Reseach Feelow Wlliam Davidson Institute University of Michigan.
- K. Sujatmoko. (2007). *Pengaruh Insentif Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada Departemen Operasional Pemasaran Dunkin'Donuts Cabang Arteri Jakarta*. (karya Ilmiah). Medan: Universitas Sumatra Utara.

- Koesmono (2006). *Manfaat Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Departemen Sumber Daya Manusia*. PT Indeks. Jakarta
- Kotter, Jhon P. and James L. Heskett. (2003). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, A Division of Mac Millan, Inc.
- Kotter, John P. and James L. Heskett. (1997). *Corporate Culture and Performance, terjemahan Benyamin Molan*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Kouzes, James M., Barry Z. Posner. (2003). *Leadership the Challenge*. San Francisco : Jossey - Bass, A Wiley Imprint.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. (2007). *Organizational Behavior*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Leap, Terry and Michael D. Crino. (2001). *Personnel Human Resources Management*. New York: Mc Graw - Hill, Inc.
- Lockheed, ME & Levin HM. (2001). *Creating Effective Schools*. Edisi. Washington DC: Falmer Press.
- Lukman Hakim. (2012). *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja dan Pengetahuan Manajerial terhadap Efektifitas Kerja Kepala Sekolah*. (disestasi). Jakarta: Pasca Sarjana UNJ.
- Lunjew, M. D. (1994). *Participation in Decision - Making among Trainers and Relationships with Job Satisfaction and Performance*. Projek Doktor Falsafah. Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
- Luthans, Frad. (2008). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw - Hill, Inc.
- Luthans, Fred. (2001). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw - Hill, Inc.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw - Hill, Inc.
- M. S. Panggabean. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFEE.
- Malayu S. P. Hasibuan. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Cetakan Keempat. Jakarta: Haji Masagung.
- Malayu, S. P. Hasibuan. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Manetje, O. and N. Martins. (2009). *The relationship between organizational culture and organisational commitment*. New Jersey: Prentice Hall.

- Margaret A. Neale and Gregory B. Northcraft. (2001). *Factors Influencing Organizational Commitment, Motivation and Work Behavior*, ed. Richard M. Steers and Lyman W. Porter. Singapore: McGraw - Hill, Inc.
- Mariatik. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Atas di Jawa Timur*. (disertasi). Jakarta: Pasca Sarjana UNJ.
- Martadiredja. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D.M. (2000). *A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (2000). *A review of meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mathis, Robert L and John H. Jackson. (2006). *Human Resource Management*. USA: Thomson Learning, Inc.
- McDougall, G. H. Lovesque T. (2004). *Customer Satisfaction with Services. Putting Perceived Value into the Equation*. *Journal of Services Marketing*. 14 pg, 392 - 410.
- McNulty, Cliodna., Boyle, Paul. (2012). *The Public's Attitudes to and Compliance with Antibiotics*. http://jac.oxfordjournals.org/content/60/suppl_1/i163.full.pdf. Diakses pada November 2013
- McShane, Steven L and Mary Ann Von Glinow. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGeaw - Hill.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Michael, Leibunon and Weintin, Harold P. (1993). *Money is Everything, Annual Report HR*.
- Milkovich, George and Jerry Newman. (2008). *Compensation*. UNS: Ninth Edition.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Majid Konting. (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Molenaar, Keith. (2002). *Corpoarte Culture, a Study of Firm with Outstanding Consideration Safety*. Profesional Safety.

- Moon, M. J. (2000). *Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Grid*. *Public Performance and Management Review*, 24(2): 174 - 194.
- Mowday, R. T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (2002). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Muctar Naim. (2004). *Budaya Kerja Orang Minang Kabau*. Yogyakarta: Universitas gajah Mada.
- Muhammad Ilyas. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosional, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kepala sekolah Dasar*. (disertasi). Jakarta: Pasca Sarjana UNJ.
- Mullins, L. J. (1999). *Management Organisational Behavior*. Great Britain: Prentice Hall. Natriello, D., & Dombusch, N.
- Mulyasa. (2013). *Kepala sekolah yang Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Mustopa Ali. (2011). *Teori Motivasi*. [http://ali - mustopa.blogspot.com](http://ali-mustopa.blogspot.com). teori - motivasi.html diakses pada 8 April 2013
- N. S. Hakim. (2005). *Keterlibatan Kerja Karyawan Ditinjau dari Kesesuaian Aspirasi Kerja pada Pekerjaan yang Dilakukan Saat ini*. *Indigenous, Jurnal Berkala Ilmiah Berkala Psikologi*.
- Nani Dewi Sunengsih. (2012). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepribadian dan Komunikasi Interpersonal terhadap Komitmen Organisasi Dosen Universitas Darma Persada*. (disertasi). Jakarta: Pasca Sarjana UNJ.
- Nasarudin. (2001). *Job Satisfaction and Organizational Commitment Among the Malaysian Workforce*. *Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference Klantan Pahang* pp. 270 - 276.
- Newman, John W and Keith Davis. (2002). *Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw - Hill.
- Newstrom, John W. (2007). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw - Hill.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw - Hill.
- Noraini Idris. (2013). *Penyelidikan dalam Pendidikan*. Malaysia: McGraw - Hill Education.

- Nurliana. (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Organisasi Kepala - kepala SDN di Kota Palembang*. (disertasi). Jakarta: Pasca sarjana UNJ.
- Osborne, David; Plastrik, Peter (2000-07-21). [*The Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming Your Government* \(1 ed.\)](#). Jossey-Bass. ISBN 9780787943325..
- Piaw, Chua Yan. (2011). *Kaedah Penyelidikan*. Malaysia: McGraw - Hill Education.
- O'Reilly III, C.A, Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). *People and organizational culture: Aprofile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516
- Pinnington, Ashly & Edwards, Tony. (2000). *Introduction to Human Resource Management*. London: Oxford University Press
- Razali, M. Z. (1996). *Moderating Effect on the Relationship between Participation in Decision - Making and Organizational Commitment: A Malaysian Case*. Singapore Management Review.
- Razali, M. Z. (2003). *Building Commitment in Malaysian Public Service: Some Conceptual Issues and Considerations*. *Issues in Management and Business*. Kuala Lumpur: Faculty of Business Management. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Resswell, J. W. (2011). *Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- R. H. Situmorang. (2010). *Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Bukittinggi*. (tesis). Padang: Universitas Negeri Padang.
- Robbins, Stephen P & Timothy A Judge. (2009). *Organization Behavior*. Singapore: Pearson International.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior; Concepts, Controversies and Application, 2nd ed*. Toronto: Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational Behavior; Concepts, Controversies and Application, 2nd ed*. Toronto: Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Organizational Behavior*. 11th ed. Prentice Hall. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Organizational Behavior*. New Yersey: Prentice - Hall International, Inc.

- Robbins, Stephen P. 2006. *Organisational Behaviour: Concepts Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice all.
- Rodeyah. (2004). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Komitmen Kerja Guru*. Cianjur: Arena.
- Rogers, Everett M. (1993), *Diffusion of innovations (3rd ed.)*. New York: Free Press of Glencoe.
- S. Kuntjoro. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit CV. Rajawali Press.
- S. Prabowo. (2001). *Mengapa Seseorang Bertahan dalam Organisasi, Memahami dari Dimensi Komitmen Organisasi*. Jakarta: Kajian Ilmiah Psikologi.
- Salancik, Gerald R. (2005). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. Psychological Dimensions of Organizational Behavior, ed. Barry M Staw*. New Jersey: Prentice - Hall, Inc.
- Salfen Hasri. (2005). *Manajemen Pendidikan: Pendekatan Nilai dan Budaya Organisasi*. Makasar: YAPMA.
- Sarwoto. (2001). *Dasar - dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Schein, Edgar H. (2002). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: The Jossey Bass Business & Management Series.
- Schultz, D. P. and S. E. Schultz. (2006). *Psychology and Work Today*. New Jersey: Pearson Education.
- Shore, L. M. and Wayne, S.J. (2003). *Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Spector, Poul E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (second edition)*. New York: John Weley & Sons, Inc.
- Steer, Richard M. And Lyman W. Porter. (2001). *Motivation and Work Behavior*. Singapore: McGraw - Hill.
- Steers, R. M. (2001). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*.
- Steers, Richard M. (2001). *Efektifitas Organisasi: Kaidah perilaku* (terjemahan Madalena Jamin). Jakarta: Erlangga.

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Manajemen Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. Dkk. (2001). *Corporate Culture and Organization Culture*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Suwatno dan Donni J.P. (2011). *Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sweeney, D. P. And McFarlin B. D. (2002). *Organizational Behavior Solutions for Management*. New York: McGraw - Hill Higher Education.
- Syafrinal. (2013). *Kontribusi Budaya Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Kerja Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan Sumatera Barat*. (tesis) Padang: Pasca Sarjana UNP
- T. Hani Handoko. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- T. Hani Handoko. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- T. Mardiana. (2004). *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Pengalaman Kerja terhadap Komitmen Organisasi*. (disertasi). Jakarta: Pasca Sarjana UNJ.
- Taliziduhu Ndraha. (2007). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Taroreh, Nita Norce. (2009). *Analisis Faktor - Faktor Organisasional yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Ekonomi PTN Di Sulawesi Utara*. (disertasi). Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang.
- Taylor, J. W, V. (2005). *Leadership Style, School Climate and Institutional Commitment of Teachers*. International Forum.
- Terry, George R. (2007). *Principles of Management Homewood*. Illinois: Record D. Irwin.
- Timothy, A. Judge. (2008). *Validity of The Dimensions of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence of Differential Prediction*. Journal Personnel Psychology, Inc. Cornell Universit
- Timpe, A. Dale. (2013). *Motivation of Personal*. New York: Kend Publishing, Inc.

- Tutty S Martadiredja. (2010). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen*. (Disertasi). Bandung: UNPAD.
- Ugboro, K Obeng. (2001). *Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study* - Journal of Quality management [Cited by 397](#) - [Related articles](#) - [All 2 versions](#)
- Uma Sekaran. (2003). *Research Methods for Business: A skill - building approach*. New York: Wiley.
- Wagner, Jhon A. and John R Hollenbeck. (2005). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice - Hal, Inc.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wanti Simanjuntak. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi dan karakteristik Kepribadian terhadap komitmen Kerja Kepala Sekolah Menengah Atas di Sumatera Utara*. (disertasi). Jakarta: Pasca Sarjana UNJ.
- Wardana. (2012). *Hubungan Pemberian Insentif terhadap Motivasi Kerja Pegawai*, (disertasi). Jakarta: Pasca Sarjana UNJ.
- Werther, William B and Davis, Jr. Keith. (1996). *Human Resources and Personnel Management. (5th edition) McGraw - Hill, Inc.* (International edition) United States of America.
- Winardi, J. (2008). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: Kencana.
- Wood, et. al. (2001). *Organizational Behaviour, A Global Perspective*. Australia: John Willey & Sons.
- Worrall, L. and Cooper C. (2004). *Managers, Hierarchies and Perceptions: a Study of UK Managers*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 19 No., pp. 41 - 6.
- Yukl, G., & Michel, J. (2006). *Proactive Influence Tactics and Leader Member Exchange*. In C. A. Schriesheim and L. Neider (Eds.). *Power and Influence in Organizations: Research in Management*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Yuni Purwanti. (2012). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kebijakan Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia*. (disertasi). Jakarta: Pasca Sarjana UNJ.