

# PENGARUH ORIENTASI PEMBELAJARAN MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA MADRASAH SWASTA DI KOTA SEMARANG

**Rahman EI Junusi<sup>1</sup>**

## **Abstrak**

*Penelitian ini merupakan eksistensi dari penelitian Asatuan (2004) dan Kiuk (2007), sehingga kombinasi dari kedua penelitian digabung akan memberi model pemberdayaan lembaga madrasah swasta yang berkualitas serta turut serta dalam menggerakkan pembangunan pendidikan dan mencerdaskan kehidupan masyarakat melalui orientasi pembelajaran, motivasi kerja dan komitmen dalam upaya meningkatkan kinerja madrasah swasta. Adapun tujuan penelitian adalah (1) untuk mengetahui pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja madrasah swasta, (2) untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja madrasah swasta serta (3) untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja madrasah swasta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja madrasah swasta (2) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja madrasah swasta. Serta (3) Komitmen berpengaruh terhadap kinerja madrasah swasta.*

**Kata Kunci :** Madrasah swasta, orientasi pembelajaran, motivasi kerja, komitmen, kinerja.

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan Islam di Indonesia memang begitu dilematis, artinya *disatu sisi* tuntutan untuk meningkatkan mutu dan kualitas agar dapat bersaing dengan lembaga pendidikan umum, *disisi lain* perhatian dari pemerintah terhadap lembaga pendidikan Islam masih rendah bahkan masih ditempatkan bukan sebagai kelas kedua (the second class). Sehingga peningkatan kualitas lembaga pendidikan Islam merupakan keharusan yang perlu segera direalisasikan, mulai dari input, proses dan output atau lulusan dari lembaga pendidikan Islam, SDM pengelola dan para pendidik memiliki peran penting dalam peningkatan kualitas Lembaga Pendidikan Islam.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang terintegrasi ke dalam sistem pendidikan nasional sebagaimana ketentuan SKB 3 Menteri 1975 dan SKB 2 Menteri 1984. Sebagai bagian integral alam sistem pendidikan nasional tentunya madrasah memiliki posisi yang strategis. Posisi strategis madrasah dalam kenyataannya masih dihadapkan pada masalah-masalah fundamental seperti : (1) rendahnya persyaratan bagi pelaksanaan proses pendidikan yang berkualitas, (2) kurangnya kualitas dan

---

<sup>1</sup> Dosen Fakultas Syari'ah IAIN Walisongo Semarang  
E-mail: rahmaneljunusi@yahoo.co.id

sumberdaya lainnya yang memungkinkan peningkatan akses masyarakat terhadap pendidikan, (3) adanya ketidak setaraan dalam pengembangan pendidikan terutama jika dibandingkan dengan sekolah umum. Secara spesifik ada tiga persoalan fundamental secara langsung berkaitan dengan rendahnya kualitas pendidikan, *Pertama*, rendahnya kualitas guru di madrasah. *Kedua*, rendahnya kemampuan manajemen madrasah. Ketiga, minimnya dukungan dari stakeholders madrasah. Kondisi ini juga dihadapi oleh lembaga pendidikan madrasah negeri maupun swasta di daerah-daerah termasuk Kota Semarang. Oleh karena itu, madrasah swasta perlu meningkatkan manajemen pengelolaan pendidikan yang orientasi pada pembelajaran, motivasi kerja, dan komitmen organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan terhadap keberhasilan lembaga pendidikan madrasah swasta.

Orientasi pembelajaran adalah kegiatan apa saja yang menjadi sumber dari pembelajaran, dengan kata lain bahwa pembelajaran terletak pada kapabilitas/kemampuan dari sumber daya yang saling mengikat dalam perusahaan. Orientasi pembelajaran madrasah merupakan sasaran menuju hasil yang lebih baik sehingga madrasah perlu mengembangkan sumber daya yang sesuai dengan kemampuan madrasah. Begitu juga penelitian Johanis W Kiuk mengatakan adanya hubungan antara Orientasi Pembelajaran dengan kinerja.<sup>2</sup>

Dalam penelitian Asatun terdapat hubungan antara upaya kerja, dan prestasi kerja dan bahwa motivasi akan berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku dengan lingkungan kerja untuk menghasilkan prestasi<sup>3</sup>. Dengan demikian jika standard kerja, program kerja, sistim penghargaan baik berupa insentif financial maupun karier dari manajemen madrasah ditentukan secara jelas, hal ini akan memunculkan motivasi bagi pegawai dan guru madrasah dalam peningkatan prestasi kerja. Begitu juga penelitian Asatun (2004) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara motivasi kerja dengan kinerja.<sup>4</sup>

Dalam konteks berorganisasi, komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif individu dalam melibatkan dirinya dengan lembaga pendidikan madrasah. Menurut Boyle komitmen dapat dikarakteristikan dalam tiga dimensi, yaitu : (1) keyakinan yang kuat akan misi dan tujuan organisasi, (2) kemauan untuk berkorban demi tujuan organisasi, (3) Memiliki keinginan untuk membina hubungan jangka panjang dengan organisasi. Ketiga dimensi tersebut tidak hanya tampak dalam bentuk perilaku yang nyata namun juga perlu tertanam dalam perasaan.<sup>5</sup> Sementara itu Mowdey dalam Boyle, (1997) mengatakan komitmen sejati tidak hanya tampak dalam perilaku nyata, namun hendaknya benar-benar muncul dari kedalaman hati sehingga adanya komitmen dapat berpengaruh terhadap kinerja lembaga.<sup>6</sup> Hal ini didukung oleh penelitian Johamis W Kiuk (2007) yang mengatakan bahwa adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja<sup>7</sup>

Penelitian ini merupakan eksistensi dari penelitian Asatun (2004) dan Kiuk (2007), sehingga kombinasi dari kedua penelitian digabung akan memberi model pemberdayaan lembaga madrasah yang berkualitas serta turut serta dalam menggerakkan pembangunan pendidikan dan mencerdaskan kehidupan masyarakat. adapun perumusan masalah penelitian

---

<sup>2</sup> Johanis W Kiuk 2007, Marketing Strategy Making, Faktor , Proses dan Efektivitasnya, *Jurnal Sains pemasaran Indonesia*, Vol I, Nomor 2, Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UNDIP Semarang , hal 33-47

<sup>3</sup> Asatun, Agustina. (2004), "*Studi Mengenai Pengelolaan Tenaga Penjualan*", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.III, No.1, Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UNDIP Semarang, hal 25-37.

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Boyle, "*International Law and the Environment*", Oxford University Press, 1997, hal 146.

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Ibid

adalah bagaimana pengaruh Orientasi Pembelajaran motivasi kerja dan komitmen terhadap kinerja Madrasah swasta

## TELAAH PUSTAKA

### 1. *Orientasi Pembelajaran*

Orientasi pembelajaran menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi yang mendasarkan pada asumsi lama di pasar yaitu perusahaan yang berfokus pada kejadian/perubahan lingkungan, yang mana akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan (Hardley and Mavondo, 2000)<sup>8</sup>. Adanya perbedaan antara dua konsep yaitu orientasi pembelajaran tidak hanya mendasarkan pengetahuan pasar tapi juga memberi kepuasan pada pelanggan. Sedang Dodgson (1993) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat memudahkan suatu perusahaan untuk melakukan perubahan external secara efektif, misalnya pilihan pelanggan terhadap produk dan teknologi.<sup>9</sup> Pengembangan kapabilitas perusahaan akan mencakup organisasi untuk menyerap dan menggabungkan ide-ide baru (Cohen and Levintal, 1999)<sup>10</sup>. Kemudian Hurley and Hult (1998) mengingatkan kembali bahwa orientasi pembelajaran sebagai *precursor* dalam menjelaskan budaya perusahaan kedalam inovasi.<sup>11</sup>

Adapun orientasi pembelajaran dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Calantone, *et al*, (2002), yaitu suatu kegiatan organisasi dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing termasuk didalamnya empat komponen yaitu : berkomitmen dalam pembelajaran, berarti tingkat pembelajaran dalam organisasi disesuaikan dengan budaya, Pembagian visi, yaitu suatu organisasi dengan memfokuskan pada pembelajaran atau petunjuk dari organisasi, Keterbukaan, suatu keinginan dalam mengevaluasi kegiatan operasional rutin organisasi, serta mencari ide-ide baru serta pembagian pengetahuan antar fungsi organisasi, yaitu dengan kepercayaan secara kolektif atau perilaku rutin yang berhubungan dengan kecepatan dalam belajar dengan unit lain yang berbeda dalam organisasi.<sup>12</sup>

### 2. *Motivasi Kerja*

Motivasi kerja dengan kinerja manajerial organisasi menarik perhatian para peneliti untuk mengungkapkan kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut. Konsep motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong orang / karyawan menggunakan kemampuan sepenuhnya untuk melakukan tugasnya (Wilson, 1990).<sup>13</sup> Kemampuan untuk mengerjakan tugas secara sungguh-sungguh dipengaruhi oleh tingkat kebutuhan individu, karena adanya kebutuhan akan financial dan kebutuhan ingin maju mencapai karier mendorong seorang

---

<sup>8</sup> Hardy, Mavondo, Felix T. & Mark A. Farrell (2000). "Measuring Market Orientation : Are There Differences Between Business Marketer's and Consumers Marketer's", *Australian Journal of Management*, September, hal 223-244.

<sup>9</sup> Dodgson, dkk, 1993. Self Esteem and Cognitive Accessibility of Strengths and Weakness After Failure. *Journal of Personality and social Psychology*, hal. 178-194.

<sup>10</sup> Cohen, Aaron, 1999, Relationship Among Five Forms of Commitment: an Empirical Assesment," *Journal of Organizational Behavioral*, Vol. 20, hal. 238-308

<sup>11</sup> Hurley, Robert F. & G. Thomas M. Hult (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, hal. 42-54.

<sup>12</sup> Calantone, et, al, 2000, A Comparison of Three Models to Explain Shop-Bot Use on the Web, *Psychology & Marketing 11*: hal 945-956.

<sup>13</sup> Wilson E. O., 1990. Animal Communication, *Science Am*, 227; hal p 52-60.

karyawan ingin bekerja sungguh-sungguh agar mencapai hasil yang memuaskan (Bachroni,1985).<sup>14</sup>

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1996) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual<sup>15</sup>

Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja manajerial organisasi menarik perhatian para peneliti untuk mengungkapkan kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut. Konsep motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong orang / karyawan menggunakan kemampuan sepenuhnya untuk melakukan tugasnya (Wilson, 1990).<sup>16</sup> Kemampuan untuk mengerjakan tugas secara sungguh-sungguh dipengaruhi oleh tingkat kebutuhan individu, karena adanya kebutuhan akan financial dan kebutuhan ingin maju mencapai karier mendorong seorang karyawan ingin bekerja sungguh-sungguh agar mencapai hasil yang memuaskan (Bachroni,1985) Artinya komitmen yang ada dalam diri karyawan disebabkan oleh kewajiban-kewajiban pekerjaan mereka terhadap organisasi Seorang karyawan memiliki komitmen yang kuat disebabkan mereka merasa ingin melakukannya (Normative Commitment).<sup>17</sup>

### 3. *Komitmen*

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya, komitmen organisasi juga menjadi indikator yang lebih baik bagi karyawan yang ingin tetap pada pekerjaannya atau ingin pindah (Mc Neese-Smith,1993).<sup>18</sup> Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada dan sekaligus komitmen merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan ini sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan pada karyawan sesuai dengan harapan mereka (Babakus, 1996).<sup>19</sup>

Menurut Robinson (1996), komitmen organisasi dikatakan sebagai suatu keadaan atau derajat sejauh mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya, serta memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Konstruksi dari komitmen organisasi memusatkan perhatian pada kesetiaan individu atau karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Ini merupakan kondisi psikologi atau orientasi karyawan atau individu terhadap organisasi, dimana individu atau karyawan dengan senang hati tanpa

---

<sup>14</sup> Bachroni, M. Para pelajar sekolah dasar yang intelektualnya superior ditinjau dari tingkat pendidikan dan jenis pekerjaan orangtuanya: suatu studi di sekolah dasar di Kodya Yogyakarta., Laporan Penelitian. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1985, hal 67.

<sup>15</sup> Robbin, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontrocersi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, hal 89.

<sup>16</sup> Wilson E. Animal Communication, Science Am, 227; 1990, hal 52-60.

<sup>17</sup> Bachroni, M. ), Para pelajar sekolah dasar yang intelektualnya superior ditinjau dari tingkat pendidikan dan jenis pekerjaan orangtuanya: suatu studi di sekolah dasar di Kodya Yogyakarta., Laporan Penelitian. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1985, hal 59.

<sup>18</sup> McNeese-Smith, Donna, 1993, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Hospital and Health Services Administration*, Vol.41:2, Summer, hal 160-175

<sup>19</sup> Babakus, Emin, Craven, David W., Johnston, Mark, dan Moncrief, William C, 1996, "Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (Summer), Vol. 16, hal 33-46.

paksaan untuk mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan suatu organisasi atau perusahaan.<sup>20</sup>

Nyhan (1999) menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi disamakan dengan motivasi untuk memberikan layanan terhadap masyarakat karena komitmen pada organisasi dianggap sebagai komponen yang sangat bernilai bagi efektifitas organisasi, meskipun begitu para pengambil kebijakan belum banyak memberikan perhatian bagi terciptanya langkah-langkah strategis untuk meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi juga belum ada kesadaran bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi kelangsungan suatu organisasi.<sup>21</sup> Image yang berkembang terhadap pemerintah atas ketidakefisienan dan adanya perubahan yang sistematis merupakan suatu hal yang sangat penting, manajer pemerintah biasanya menghadapi permasalahan yang sangat kompleks sementara dana yang ada sangat terbatas disamping itu masyarakat mulai memiliki harapan yang tinggi terhadap kinerja pemerintah akibatnya para manajer harus terus menerus melakukan suatu usaha untuk menciptakan strategi yang bisa memotivasi pegawai. Dengan motivasi tersebut diharapkan akan muncul peningkatan efektifitas dan produktifitas dalam unit kerja mereka. Beberapa ahli administrasi publik terkemuka mengutarakan suatu pandangan bahwa pembentukan komitmen organisasi merupakan kunci utama untuk menghadapi tantangan tersebut (Nachmias, 1985 ; Golembiewski, 1985<sup>22</sup>),<sup>23</sup> karenanya Nyhan (1999) menyarankan untuk meningkatkan komitmen organisasi agar terwujud peningkatan motivasi *public service* dan efektifitas organisasi.<sup>24</sup>

#### 4. Kinerja

Menurut Prawirosentono (1997:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>25</sup> Dengan mengacu pada pendapat Rue and Byard (1997)<sup>26</sup> serta Anthony and Govindarajan (2001),<sup>27</sup> maka dalam studi ini, kinerja didefinisikan sebagai hasil akhir atau prestasi yang dicapai madrasah selama satu periode tertentu.

Pengukuran kinerja adalah pengukuran atas hasil dari implementasi strategi, dan hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi standar untuk mengukur kinerja di masa mendatang. Bila indikator yang menjadi ukuran kinerja meningkat, berarti strategi telah diimplementasikan dengan baik (Anthony and Govindarajan, 2001)<sup>28</sup>. Kaplan dan Norton mengembangkan tolok ukur kinerja perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan *Balanced Scorecard* (BS).<sup>29</sup> Menurut konsep *balanced scorecard* kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang yaitu berdasarkan: (1)

---

<sup>20</sup> Ibid

<sup>21</sup> Nyhan Ronald, 1999, *Changing the Paradigm: Trust and Its Role in public Sector Organizations*, *American Review of Public Administration*, 30 (1), hal 87-109.

<sup>22</sup> Golembiewski, Robert T, *Public Administration as Developing Discipline, Part I: Perspectives on Past and Present*. New York, 1985, hal 96.

<sup>23</sup> Nachmias, David, *Research Methods in The Social Sciences*. St. Martin Press, 1996, hal 76-80.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Prawirosentono Suryadi, 1997, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta BPFE, hal 2

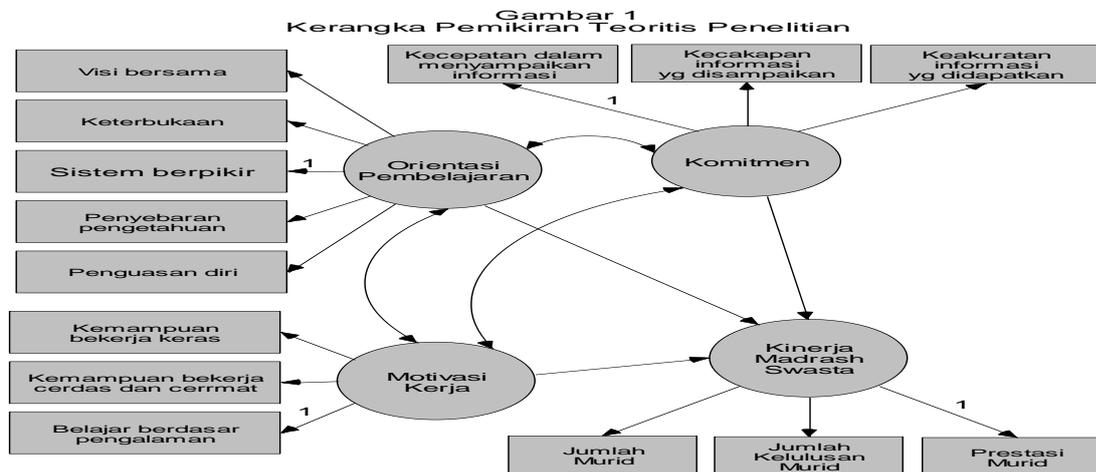
<sup>26</sup> Rue, L.W. & Byars, L.L, 1997, *Management, Skill & Application*, Mc. Graw Hill Companies, hal 221

<sup>27</sup> Anthony, Govindarajan, Banker, Robert Kaplan, Mark Young, 1997, *Management Accounting*, Printice-Hill International. Inc, New Jersey, Second edition, hal 441.

<sup>28</sup> Ibid, hal 441.

<sup>29</sup> Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press, hal 76

Perspektif finansial; (2) Perspektif pelanggan; (3) Perspektif proses bisnis internal serta (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajara. Dalam penelitian ini, untuk mengukur kinerja madrasah swasta indikator yang digunakan adalah: (1) pertumbuhan jumlah murid, (2) tingkat kelulusan murid serta (3) prestasi murid. Berdasarkan penelitan terdahulu, penelitian ini dimaksudkan menguji kembali Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Motivasi Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Madrasah Swasta DI Kota Semarang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat Model kerangka Pemikiran pada gambar 1.



Dari kerangka teoritis diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

*Hipotesis 1 : Semakin baik orientasi pembelajaran maka semakin baik kinerja madrasah swasta*

*Hipotesis 2 : semakin baik motivasi kerja, maka semakin baik kinerja madrasah swasta*

*Hipotesis 3: Semakin baik komitmen yang dilakukan. Maka semakin baik kinerja madrasah swasta*

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada lembaga pendidikan Islam (madrasah) baik MI, MTs maupun MA swasta di Kota Semarang. Jumlah Madrasah (MI, MTs dan MA) swasta yang berjumlah 130 madrasah, terdiri dari 75 MI, 34 MTs dan 21 MA. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian adalah orientasi pembelajaran, motivasi kerja, komitmen dan kinerja madrasah swasta. Sedangkan subjek penelitian adalah pengelola madrasah swasta yang terdiri dari kepala sekolah, guru dan tenaga administrative (tata usaha) pada madrasah swasta di Kota Semarang. Adapun Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan kuesioner baik secara langsung mendatangi responden. Penelitian ini menggunakan kepala sekolah, guru dan tenaga administratif madrasah swasta di Kota Semarang sebagai unit analisis. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Kurun waktu (*time horizon*) yang diteliti adalah *cross sectional* yaitu hanya meneliti suatu waktu tertentu dengan banyak subjek (responden).

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian adalah orientasi pembelajaran, motivasi kerja, komitmen dan kinerja madrasah swasta. Adapun Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan kuesioner baik secara langsung mendatangi responden.

Agar penelitian ini dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan, perlu dipahami unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah, yaitu konsep, variabel, sub

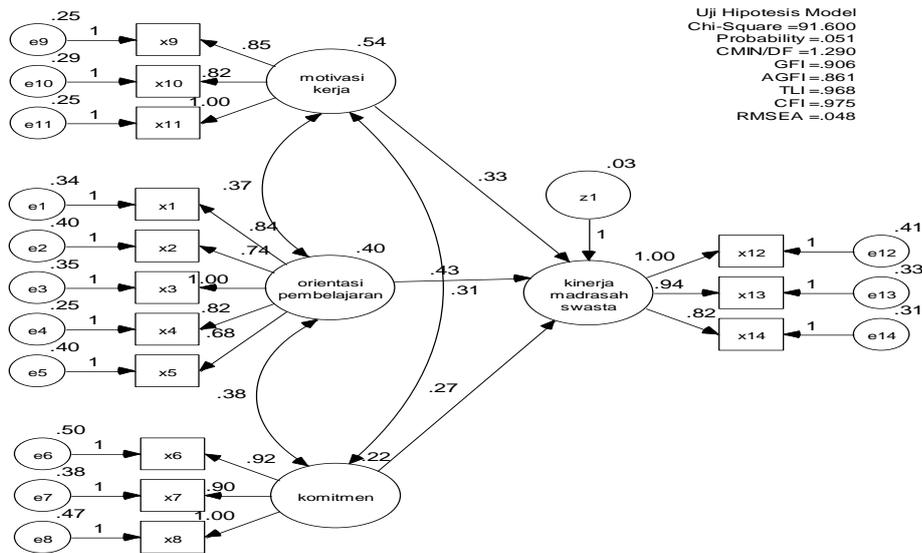
variabel dan indikator empirik. Dalam penelitian ilmiah, suatu konsep akan dijabarkan kembali ke dalam suatu bentuk yang dapat dipahami dan diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Agar konsep tersebut dapat diteliti secara empirik perlu dioperasionalkan dengan cara mengubah dan menjabarkannya menjadi suatu variabel atau sub variabel. Adapun operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Orientasi pembelajaran adalah suatu kegiatan organisasi dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing termasuk didalamnya empat komponen yaitu : (1) berkomitmen dalam pembelajaran, berarti tingkat pembelajaran dalam organisasi disesuaikan dengan budaya (2) Pembagian visi, yaitu suatu organisasi dengan memfokuskan pada pembelajaran atau petunjuk dari organisasi (3) Keterbukaan, suatu keinginan dalam mengevaluasi kegiatan operasional rutin organisasi, serta mencari ide-ide baru (4) pembagian pengetahuan antar fungsi organisasi, yaitu dengan kepercayaan secara kolektif atau perilaku rutin yang berhubungan dengan kecepatan dalam belajar dengan unit lain yang berbeda dalam organisasi, (2) Motivasi kerja adalah Konsep motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong orang / karyawan menggunakan kemampuan sepenuhnya untuk melakukan tugasnya (Wilson, 1990). Kemampuan untuk mengerjakan tugas secara sungguh-sungguh dipengaruhi oleh tingkat kebutuhan individu, karena adanya kebutuhan akan financial dan kebutuhan ingin maju mencapai karier mendorong seorang karyawan ingin bekerja sungguh-sungguh agar mencapai hasil yang memuaskan (Bachroni,1985), (3) Komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh untuk melakukan. Menurut Robbins (2001), komitmen pegawai pada suatu organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu dan (4) Kinerja merupakan suatu sistem atau metode yang berhubungan dengan aktifitas dengan hasil (*outcome*) yang diperoleh. Kinerja madrasah swasta merupakan sistem kerja yang berorientasi pada jumlah murid, tingkat kelulusan dan prestasi.

Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran kuesioner atau daftar pertanyaan ke pada responden yang terpilih untuk penelitian ini. Adapun responden dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan karyawan (tata usaha) madrasah swasta di Kota Semarang. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah SEM

## **PEMBAHASAN**

Hasil komputasi data penelitian menyajikan model secara keseluruhan / full model structural equation model dengan bantuan program Amos dapat jelaskan pada gambar 2 berikut

Full Model Penelitian  
Pengaruh Orientasi Pembelajaran Motivasi Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja  
Madrasah Swasta di Kota Semarang



Gambar 2 Full Model Structural Equation Model

Adapun hasil regression weight model penelitian dapat dijelaskan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Hubungan antar Variabel		Estimate	S.E.	C.R.	P
kinerja_madrasah_swasta	<-- orientasi_pembelajaran	0.433	0.133	3.259	0.001
kinerja_madrasah_swasta	<-- komitmen	0.267	0.109	2.443	0.015
kinerja_madrasah_swasta	<-- motivasi_kerja	0.331	0.125	2.651	0.008

Sumber: data penelitian diolah

Pada tabel 1 tersebut dapat diketahui bahwa nilai CR sudah memenuhi kriteria, yaitu diatas 2 pada taraf signifikan 1% dan nilai diatas 1,96 pada taraf signifikan 5% (0,05). Hasil uji goodness of fit measure untuk keseluruhan model yang telah direvisi disajikan pada tabel 2

Table 2 Goodness Of Fit Measure Model Penelitian

Goodness of fit index	Cut-off value Dihasilkan	Keterangan
c2 Chi-square	91,60	Diterima
Significaned prob	0.510	Diterima
RMSEA	0,048	Diterima
GFI	0.906	Diterima
AGFI	0,861	Ditolak
CMIN/DF	1,290	Diterima
TLI	0,968	Diterima
CFI	0,975	Diterima

Sumber: data penelitian diolah

### 1. Hubungan Orientasi Pembelajaran Dengan Kinerja Madrasah Swasta

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran dari karyawan dan guru madrasah swasta maka akan menambah pengetahuan kerja yang berkaitan dengan kemampuan (skill) yang menunjang pekerjaannya. Hal tersebut akan memotivasi dirinya untuk bekerja lebih keras dan juga cerdas dalam meningkatkan kinerjanya pada akhirnya akan meningkatkan kinerja madrasah swasta. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran maka semakin tinggi kinerja guru dan karyawan, hal akan berdampak positif terhadap peningkatan jumlah murid, peningkatan tingkat kelulusan murid dan peningkatan prestasi akademikaupun non akademik murid pada madrasah swasta.

Dengan melakukan orientasi pada pembelajaran seseorang akan cenderung untuk terus belajar dan untuk meningkatkan kemampuan melalui suatu proses pembelajaran dan menyerap pengetahuan dan keterampilan yang baru. Dengan adanya suatu keterampilan dan pengetahuan akan memudahkan seseorang untuk dapat beradaptasi dengan situasi. Demikian pula halnya dengan SDM (guru dan karyawan) di lingkungan madrasah swasta, dengan adanya suatu pengetahuan baru dan kemampuan yang baru yang bisa diterapkan dalam pekerjaan akan dapat mendorong guru dan karyawan madrasah swasta untuk bekerja dengan lebih baik dan efektif dari sebelumnya.

Hasil menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan dengan variable bekerja secara intelektual (*working smart*), dan bekerja secara intelektual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil yang dilakukan di beberapa penelitian yang berbeda belum menunjukkan dengan jelas hubungan yang terjadi antara variable kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan, sehingga terbuka untuk dilakukannya kritik secara terbuka dan membangun. Menurut Sujan *et. al.* dengan adanya orientasi pada pembelajaran seorang tenaga penjual akan lebih mudah beradaptasi dan merespon kondisi penjualan yang dihadapi dan mampu meningkatkan kinerjanya.<sup>30</sup>

Dalam konteks madrasah, dengan adanya orientasi pembelajaran maka karyawan dan guru berorientasi pada peningkatan usaha untuk melakukan pekerjaan dengan persetujuan dari masing-masing fungsi/bagian, berusaha melakukan kegiatan dengan cara tidak takut dengan kritikan dan saran dalam mengembangkan lembaga, setiap melakukan pekerjaan dengan berpikir yang mudah untuk menyelesaikan, setiap pekerjaan yang baru baik dalam model/rancangan design maupun yang lain selalu berusaha menyebarkan pada karyawan dan guru lain serta pekerjaan yang dilakukan berusaha untuk mengerjakan dengan hati yang senang/berusaha untuk dapat mengendalikan emosi diharapkan dapat meningkatkan murid, kelulusan dan prestasi murid. Kondisi ini akan lebih memudahkan madrasah swasta melakukan adaptasi dan merespon dengan baik sehingga pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja madrasah swasta.

Hasil penelitian juga mendukung terhadap penelitian-penelitian terdahulu Chaston, *et al.*, 2001, Anderson and Boocock, 2002, Matlay, 2000 dan Hardley and Mavondo, 2000, Narver & Slater (1995, Baker & Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Han *et al* (1998) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.<sup>31</sup> Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai variabel intervening. Lebih lanjut Lukas, and Ferrel (2000) menyatakan bahwa orientasi

---

<sup>30</sup> Sujan, Harish, Barton A. Weitz & Nirmalaya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol.58, hal .39-52

<sup>31</sup> Han, Jin K., Kim, Namwoom, Srivastava, Rajendra K., (198), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, October, Vol 62, No.4 hal 16-30.

pembelajaran organisasi dianggap oleh peneliti sebagai kunci untuk menuju sukses organisasi di masa yang akan datang.<sup>32</sup>

Orientasi pembelajaran adalah kegiatan apa saja yang menjadi sumber dari pembelajaran, dengan kata lain bahwa pembelajaran terletak pada kapabilitas/kemampuan dari sumber daya yang saling mengikat dalam perusahaan.<sup>33</sup> Orientasi pembelajaran madrasah merupakan sasaran menuju hasil yang lebih baik sehingga madrasah perlu mengembangkan sumber daya yang sesuai dengan kemampuan madrasah. Begitu juga penelitian Johanis W Kiuk (2007) mengatakan adanya hubungan antara Orientasi Pembelajaran dengan kinerja.<sup>34</sup>

Baker dan Sinkula (1999) menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pembelajaran dan kinerja perusahaan.<sup>35</sup> Hal yang sama juga diungkapkan dalam penelitian Farrel (2000), Day (1994), Dickson (1996) dan Stata (1992) dalam Baker dan Sinkula (1999). Sementara itu Hurley dan Hult (1998) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan.<sup>36</sup> Perusahaan juga berusaha mempergunakan sumber daya yang dimilikinya untuk dapat berinovasi. Anggota organisasi perusahaan berusaha untuk belajar demi kemajuan perusahaannya. Berdasarkan penelitian Hurley dan Hult (1998) yang mengatakan adanya pengaruh yang positif antara pembelajaran organisasi dengan kinerja perusahaan.<sup>37</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa jika madrasah swasta menerapkan orientasi pembelajaran dengan melibatkan seluruh warga sekolah (guru, karyawan, murid, orang tua murid) dalam pengambilan keputusan dan kebijakan atas persetujuan dari masing-masing fungsi/bagian madrasah, berusaha melakukan kegiatan dengan cara tidak takut dengan kritikan dan saran dalam mengembangkan madrasah, madrasah setiap melakukan pekerjaan dengan berpikir yang mudah untuk menyelesaikan, setiap pekerjaan yang baru baik dalam model/rancangan design maupun yang lain selalu berusaha menyebarkan pada karyawan dan guru lain serta pekerjaan yang dilakukan berusaha untuk mengerjakan dengan hati yang senang/berusaha untuk dapat mengendalikan emosi dapat meningkatkan jumlah murid, meningkatkan jumlah kelulusan murid serta meningkatkan prestasi murid pada sekolah madrasah swasta. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja madrasah swasta.

## 2. *Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Madrasah swasta.*

Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif, artinya bahwa semakin baik motivasi kerja karyawan dan guru madrasah swasta maka semakin baik kinerja madrasah swasta, hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Menurut Armstrong (1994) hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.<sup>38</sup> Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Kinerja karyawan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam penelitian Doyle dan Wong (1998) mengemukakan kaitan antara

---

<sup>32</sup> Lukas, Bryan. A and Ferrell, O. C, (2000), The Effect of Market Orientation on Product Innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Spring, hal 25-38.

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Baker, William E., and Sinkula, James M. (1999), The Synergistic Effect of *Market orientation* and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): hal. 411-427.

<sup>36</sup> Hurley, Robert F. & G. Thomas M. Hult (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, hal. 42-54

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Armstrong, M. (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Kompetindo, hal 67.

motivasi berprestasi dan kinerja.<sup>39</sup> Doyle dan Wong menyebutkan bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan terhadap prestasi kerja maka semakin baik kinerja perusahaan.<sup>40</sup> Pendapat ini juga didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati S dan Djoko Susanto dalam Agus Sunarno dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja adalah kuat, dengan perolehan besarnya  $R = 0,677$ . Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja Guru dapat berpengaruh positif bagi peningkatan kerjanya.<sup>41</sup> Penelitian sebelumnya dilakukan pula oleh Bambang Setiaji dan Reni Ratnasari (2001), dengan hasil penelitian menunjukkan  $F$  hitung = 27,66 sedang  $F$  table = 2,82, karena  $F$  hitung lebih besar dari  $F$  table maka berarti motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.<sup>42</sup> Peningkatan produktivitas kerja pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian berikutnya dilakukan oleh Ali Maftukin (2005), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja, Sarana Prasarana dan Kemampuan Kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Guru dibuktikan dengan  $F$  hitung lebih besar dari  $F$  tabel ( $15,00077 > 1,49$ ). Hal ini berarti Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru.<sup>43</sup> Kinerja guru pada akhirnya akan meningkatkan kinerja sekolah. Dalam penelitian Asatun (2004) terdapat hubungan antara upaya kerja, dan prestasi kerja dan bahwa motivasi akan berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku dengan lingkungan kerja untuk menghasilkan prestasi.<sup>44</sup> Dengan demikian jika standar kerja, program kerja, sistem penghargaan baik berupa insentif finansial maupun karier dari manajemen madrasah ditentukan secara jelas, hal ini akan memunculkan motivasi bagi pegawai dan guru madrasah dalam peningkatan prestasi kerja. Begitu juga penelitian Asatun (2004) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara motivasi kerja dengan kinerja.<sup>45</sup>

Dari beberapa hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja madrasah akan berpengaruh terhadap kinerja guru atau karyawan. Guru dan karyawan merupakan salah satu sumber daya manusia yang penting dan sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan madrasah. Guru dan karyawan adalah sosok yang mempunyai pengaruh dominasi dalam menentukan mutu pendidikan madrasah. Hal ini dapat dikaji dari Guru dan karyawan itu sendiri antara lain dari faktor kualifikasi dan profesionalisme serta produktivitasnya. Produktivitas yang mantap akan mampu mendukung mutu pendidikan dan kinerja lembaga pendidikan Islam madrasah khususnya madrasah swasta. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatkan motivasi kerja baik guru dan karyawan pada madrasah swasta akan berpengaruh terhadap peningkatan jumlah murid, tingkat kelulusan murid dan prestasi murid, jadi motivasi kerja akan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja madrasah swasta.

---

<sup>39</sup> Doyle, P. and Wong, V., (1998), "Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 5/6, hal 514-535.

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> Agus Sunarno, (2005) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Suatu Studi Berdasarkan Persepsi Guru Smk Negeri Kota Tegal), *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta (Tidak dipublikasikan), hal 69

<sup>42</sup> Setiaji, Bambang dan Reni Ratnasari. (2002) *Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kualitas Komunikasi terhadap Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten 1970 – 1996*. Surakarta : Pascasarjana UMS, hal 68-75

<sup>43</sup> Ali Maftukin, (2005) Pengaruh Lingkungan Kerja, Sarana Prasarana, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sma Di Kecamatan Gubug Grobogan. *Thesis*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta hal 89-95.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

### 3. Hubungan Komitmen dengan kinerja Madrasah swasta.

Hubungan komitmen dengan kinerja berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan, artinya jika komitmen guru atau karyawan dengan memberi informasi yang cepat dalam menyampaikan informasi, memberi kecukupan informasi yang disampaikan pada murid serta memberi keakuratan informasi yang didapatkan dari murid akan berpengaruh terhadap kinerja madrasah melalui peningkatan pertumbuhan jumlah murid, tingkat kelulusan murid dan prestasi murid. Hasil penelitian dari Harrison dan Hubbard (1998) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi *outcomes* (keberhasilan) organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional.<sup>46</sup> Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan dan dalam hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas yang tinggi. Pendapat tersebut didukung oleh Moncrief *et al* (2001) yang mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.<sup>47</sup> Hasil studi McNeese – Smith (1993) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (*r*) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan.<sup>48</sup>

Menurut Morrison komitmen organisasional dianggap penting bagi perusahaan karena: (1) berpengaruh terhadap *turnover* karyawan, (2) berhubungan dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada perusahaan.<sup>49</sup> Mowday *et. al.* (1979) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.<sup>50</sup> Komitmen organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi.<sup>51</sup>

Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa antara komitmen organisasi dan prestasi kerja memiliki hubungan yang searah. Artinya, apabila komitmen organisasi yang dimiliki karyawan tinggi, akan dapat meningkatkan prestasi kerja, demikian juga sebaliknya. Komitmen dapat terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Dengan kata lain, keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi karena mereka merasa terlibat dan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama (Affective Commitment). Seseorang yang memiliki komitmen pada

---

<sup>46</sup> Harrison, J. Klane and Russell Hubbard, (1998), “*Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employee of USA*”, hal 87-94.

<sup>47</sup> Moncrief, W.C, *et.al*, (2001). “The Role Satisfaction With Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.29. No. 2. hal 165-178.

<sup>48</sup> McNeese-Smith, Donna, (1993), “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment,” *Hospital and Health Services Administration*, Vol.41:2, Summer, hal :160-175.

<sup>49</sup> Morrison, (1997), “How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation, and Intention to Remain”, *Journal of Small Business Management*, July, hal 78-99.

<sup>50</sup> Mowday, R. T., R. M. Steers and I. W. Porter, (1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, 84, hal. 408-414.

<sup>51</sup> *Ibid.*

pekerjaan secara umum cenderung percaya bahwa kerja adalah pusat hidupnya.<sup>52</sup> Komitmen karyawan untuk tetap bertahan di organisasinya karena karyawan tersebut takut akan kehilangan keuntungan-keuntungan finansial dan yang tidak diperoleh di tempat lain. Jadi, komitmen itu timbul lebih dikarenakan desakan ekonomi dan ketidakmampuan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik (Continuance Commitment). Kreitner dan Kinicki (2003) berpendapat bahwa komitmen organisasi mencenninkan bagaimanaseorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuantujuannya.<sup>53</sup>

Romzek (1985), menyebutkan bahwa peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi motivasi dan kualitas pegawai yang bekerja disektor publik karena pelayanan publik membutuhkan tingkat komitmen yang baik apabila komitmen yang dimiliki seorang pegawai baik maka pelayanan publiknya juga baik begitu pula sebaliknya sedangkan pelayanan publik tersebut telah dipengaruhi oleh kultural yang ada.<sup>54</sup> Sedang Meyer dan Allen, (1991) menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dimana untuk mencapai tujuan organisasi ini telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda, sehingga tuntutan tersebut diatas menjadi semakin mendesak pada saat fleksibilitas fiskal mulai menurun seperti sekarang ini, sementara manajer pada lingkungan pemerintah memiliki kemampuan yang sangat terbatas untuk memberikan penghargaan ekstrinsik seperti promosi dan kenaikan gaji/pangkat.<sup>55</sup>

Komitmen Organisasional dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya.<sup>56</sup> Sementara komitmen pada organisasi berhubungan langsung dengan kinerja dan tingkat absensi dan Benkhoff (1997) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik, karena dia mengatakan bahwa pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan suatu kerugian.<sup>57</sup>

Dalam penelitian terdahulu seperti yang disampaikan oleh Bill, Fullagar dan Clive dalam Muhadi (2007) telah menguji penelitian dengan memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan serikat pekerja studi ini didasarkan pada penelitian Porter dan Steers yaitu Peranan komitmen organisasi pada perusahaan dan serikat pekerja, data diambil dari 100 karyawan yang menjadi anggota serikat pekerja dan diolah dengan analisis *regresi*. Hasil penelitian ini menunjukan masa keanggotaan serikat pekerja merupakan karakteristik yang signifikan untuk memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan serikat pekerja.<sup>58</sup> Adapun Monday et.al (1979) telah menyatakan bahwa refleksi kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, jika komitmen karyawan terhadap organisasinya tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan kalau komitmen karyawan ini rendah maka pengaruh terhadap kinerja juga rendah bahkan dapat mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar.<sup>59</sup> Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Benkhoff (1997) adalah bahwa hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja menunjukan

---

<sup>52</sup> ibid

<sup>53</sup> Kreitner & Kinicki. . *Perilaku Organisasi*. Djil. I. Jakarta: Salemba, 2003, hal 62-65.

<sup>54</sup> Romzek, B. S. (1985), "The Effects of Public Service Recognition, Job Security, and Staff Reductions on Organizational Involvement", *Public Administration Review*, 45, hal 282-292.

<sup>55</sup> Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal os Applied Psychology*, 78(4) hal 538-551.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Benkhoff, B, (1997), "*Disentangling Organizational Commitmet: The Dangers Of The Ocq For Research And Policy*". *Personel review*, b, 26(1/2), hal. 114-31

<sup>58</sup> Muhadi, (2007), Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Administrasi Univeristas Diponegoro), *Thesis*, Program Pasjasarjana, Universidts Diponegoro (tidak dipublikasikan).

<sup>59</sup> Ibid.

hasil yang signifikan antara keduanya. Tetapi ada juga yang mengatakan bahwa komitmen pada organisasi bisa merupakan konsekuensi atau *antecedent* dari kinerja.<sup>60</sup>

Penelitian yang dilakukan Porter dan Steer (1982) juga menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi ialah orang yang bersedia untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi kebaikan organisasi jadi komitmen pada organisasi mempengaruhi kinerja.<sup>61</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa dengan komitmen yang tinggi yang dilakukan madrasah swasta akan meningkatkan kinerja madrasah swasta. Hal ini sependapat dengan penelitian Mowdey dalam Boyle, (1997), Farrel (2000), Day (1994), Dickson (1996) dan Stata (1992) dalam Baker dan Sinkula (1999) yang menyatakan bahwa komitmen sejati tidak hanya tampak dalam perilaku nyata, namun hendaknya benar-benar muncul dari kedalaman hati sehingga adanya komitmen dapat berpengaruh terhadap kinerja lembaga. Hal ini didukung oleh penelitian Johamis W Kiuk (2007) yang mengatakan bahwa adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja organisasi.<sup>62</sup>

## PENUTUP

Orientasi pembelajaran, motivasi kerja dan komitmen berpengaruh pada kinerja madrasah swasta. Sedangkan orientasi pembelajaran merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja madrasah swasta, sehingga peran orientasi pembelajaran pada madrasah swasta perlu mendapat perhatian terutama dalam peningkatan orientasi pembelajaran yang berfokus pada pengembangan visi dan misi bersama antara guru, kepala sekolah, karyawan dan murid, keterbukaan dalam pengelolaan lembaga, Sistem berpikir rasional berdasarkan fakta dan data, penyebaran pengetahuan dan penguasaan diri pada guru, karyawan, kepala sekolah dan murid maka akan dapat meningkatkan kinerja madrasah swasta.

---

<sup>60</sup> Ibid

<sup>61</sup> Porter, L.W., Mowday, R., T., and Steers, R.M. (1982). "Employee Organizational Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover," New York : Academic Press dalam Adam G. Alotaibi, 2001, *Antecedents of Organizational Citizenship Behavior : A Study of Public Personnel in Kuwait, Public Personnel Management*, Volume 30, Nomor 3 hal 363 – 376

<sup>62</sup> Ibid.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sunarno, (2005), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Suatu Studi Berdasarkan Persepsi Guru Smk Negeri Kota Tegal), *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta (Tidak dipublikasikan).
- Ali Maftukin, (2005) Pengaruh Lingkungan Kerja, Sarana Prasarana, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sma Di Kecamatan Gubug Grobogan. *Thesis*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta (tidak dipublikasikan)
- Armstrong, M. (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Kompetindo
- Anthony, Govindarajan , Banker, Robert Kaplan, Mark Young, (1997), *Management Accounting*, Printice-Hill International. Inc, New Jersey, Second edition,
- Asatuan, Agustina. (2004), “Studi Mengenai Pengelolaan Tenaga Penjualan”, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.III, No.1, Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UNDIP Semarang.
- Babakus, Emin, Craven, David W., Johnston, Mark, dan Moncrief, William C, (1996), “Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (Summer), Vol. 16, hal . 33-46.
- Bachroni, M. (1985), *Para Pelajar Sekolah Dasar Yang Inteletualnya Superior Ditinjau Dari Tingkat Pendidikan Dan Jenis Pekerjaan Orangnya: Suatu Studi Di Sekolah Dasar Di Kodya Yogyakarta.*, Laporan Penelitian. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Baker, William E., and Sinkula, James M. 1999. The Synergistic Effect of *Market orientation* and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 411-427.
- Benkhoff, B, (1997), “*Disentangling Organizational Commitment: The Dangers Of The Ocq For Research And Policy*”. *Personel review*, b, 26(1/2), hal. 114-31.
- Boyle, 1997, “*International Law and the Environment*”, Oxford University Press
- Calantone, et, al, (2000), A Comparison of Three Models to Explain Shop-Bot Use on the Web, *Psychology & Marketing 11*: hal 945-956.
- Cohen, Aaron, (1999), Relationship Among Five Forms of Commitment: an Empirical Assesment,” *Journal of Organizational Behavioral*, Vol. 20, hal. 238-308
- Dodgson, dkk, (1993), Self Esteem and Cognitive Accessibility of Strengths and Weakness After Failure. *Journal of Personality and social Psychology*, hal. 178-194.
- Doyle, P. and Wong, V., (1998), “*Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study*”, *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 5/6, hal 514-535
- Golembiewski, Robert T, 1985, *Public Administration as Developing Discipline*, Part I: Perspeciti on Past and Present. New York:

- Han, Jin K., Kim, Namwoom, Srivastava, Rajendra K., 1988, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, October, Vol 62, No.4 hal 16-30.
- Hardy, Mavondo, Felix T. & Mark A. Farrell (2000). "Measuring Market Orientation : Are There Differences Between Business Marketer's and Consumers Marketer's", *Australian Journal of Management*, September,hal .223-244.
- Harrison, J. Klane and Russell Hubbard, (1998), "*Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employee of USA*"
- Hurley, Robert F. & G. Thomas M. Hult (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, hal. 42-54.
- Johanis W Kiuk (2007), Marketing Strategy Making, Faktor , Proses dan Efektivitasnya, *Jurnal Sains pemasaran Indonesia*, Vol I, Nomor 2, Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UNDIP Semarang
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.
- Kreitner & Kinicki. (2003), *Perilaku Organisasi*. Djil. I. Jakarta: Salemba
- Lukas, Bryan. A and Ferrell, O. C, (2000), The Effect of Market Orientation on Product Innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Spring, hal 25-38.
- McNeese-Smith, Donna, (1993), "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Hospital and Health Services Administration*, Vol.41:2, Summer, hal :160-175.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4) hal 538-551
- Moncrief, W.C, et.al, (2001). "The Role Satisfaction With Territory Design on The Motivation. Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.29. No. 2. hal 165-178.
- Morrison, (1997), "How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation, and Intention to Remain", *Journal of Small Business Management*, July, hal 78-99.
- Mowday, R. T., R. M. Steers and I. W. Porter, (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 84, hal. 408-414.
- Muhadi, (2007), Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro), *Thesis*, Program Pasjasarjana, Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Nachmias, David. 1996. *Research Methods in The Social Sciences*. St. Martin Press
- Nyhan Ronald, (1999), Changing the Paradigm: Trust and Its Role in public Sector Organizations, *American Review of Public Administration*, 30 (1) hal 7-109.
- Porter, L.W., Mowday, R., T., and Steers, R.M. (1982). "Employee Organizational Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover," New York :

Academic Press dalam Adam G. Alotaibi, 2001, Antecedents of Organizational Citizenship Behavior : A Study of Public Personnel in Kuwait, *Public Personnel Management*, Volume 30, Nomor 3 hal 363 – 376

Prawirosentono Suryadi, (1997), *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta BPFE.

Robbin, Stephen P. (1996), *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontrocersi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia.

Romzek, B. S. (1985), "The Effects of Public Service Recognition, Job Security, and Staff Reductions on Organizational Involvement", *Public Administration Review*, 45, halaman 282-292.

Rue, L.W. & Byars, L.L, (1997), *Management, Skill & Aplication*, Mc. Graw Hill Companies.

Setiaji, Bambang dan Reni Ratnasari. (2002) *Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kualitas Komunikasi terhadap Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten 1970 – 1996*. Surakarta : Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta (tidak dipublikasikan).

Sujan, Harish, barton A. Weitz & Nirmalaya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol.58, hal .39-52

Wilson E. O., (1990), *Animal Communication*, Science Am, 227.

