

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakteristik tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia (Wahjosumidjo, 2002: 81).

Karena sifatnya yang kompleks dan unik itulah sehingga sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu Kepala dan Sekolah. Kata Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan Sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran (Wahjosumidjo, 2002: 83).

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi

pelajaran dan murid menerima pelajaran. Kata memimpin dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2002: 83).

Adapun kewenangan kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mencapai tujuan sekolah adalah mengatur dan mengelola tiga hal pokok, yaitu personil, sarana dan dana. Sebagai seorang manager, kepala sekolah harus mampu dan mempunyai kemampuan manajemen yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Kemampuan ini sangat mendukung pada saat mengatur personil atau SDM yang dimiliki sekolah (Saroni, 2006: 21-22)

Kepala sekolah adalah sosok yang diberi kepercayaan dan kewenangan oleh banyak orang (anak buah) untuk membawa sekolah ke arah tujuan yang ingin dicapai. Kepercayaan yang diberikan oleh anak buah ini adalah didasarkan pada beberapa aspek yang dimiliki oleh kepala sekolah dan diharapkan dapat menjadi modal untuk membawa pada keberhasilan bersama (Saroni, 2006: 37).

Kepala sekolah juga merupakan jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur-prosedur tertentu (Wahjosumidjo, 2002: 84).

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah mempunyai pengaruh yang dominan dalam meningkatkan mutu hasil belajar, dan merupakan

orang yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan sekolah yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan pendidikan. William menyatakan *“The leader behavior of school principal is one determinant of the ability of a school to attain its stated educational goals”*. Pendapat tersebut menggambarkan bahwa setiap perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan diarahkan untuk membantu pencapaian tujuan pendidikan, sehingga kepala sekolah berkewajiban dalam membina, mengarahkan, menugasi, memeriksa, mengukur hasil kerja para guru di sekolah yang dipimpinnya (Mujtahid, 2011: 65).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah atau madrasah merupakan seorang tenaga profesional guru yang dipercaya memimpin sekolah dan elemen-elemennya untuk mencapai mutu dan tujuan pendidikan.

## **2. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah**

Terkait dengan tugas pokok seorang kepala sekolah dasar, maka dapat diidentifikasi tugas kepala sekolah dasar (Bustan dkk, 2013: 4), meliputi:

- a. Memimpin dan membina Sekolah Dasar atau Madrasah Ibtidaiyah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam meningkatkan kualitas kinerja sekolah.
- b. Membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat dan pihak terkait.
- c. Membagi habis tugas-tugas Kepala Sekolah atau Madrasah kepada guru dan Staf Tata Usaha (TU), sesuai dengan tuntutan kurikulum.

- d. Melaksanakan bimbingan, pembinaan, motivasi, pengayoman kepada guru dan staf TU dalam pelaksanaan pembelajaran serta menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk mencapai tujuan sekolah.
- e. Mendorong pendayagunaan sarana dan prasarana Sekolah Dasar atau Mdrasah Ibtidaiyah.
- f. Merencanakan dan melaksanakan penerimaan siswa baru serta menyusun kegiatan ekstrakurikuler siswa.

Kimbrough & Burkett (dalam Dharma, 2007:8) mengemukakan enam bidang tugas kepala sekolah dasar sebagai pemimpin, yaitu mengelola pengajaran dan kurikulum, mengelola siswa, mengelola personalia, mengelola fasilitas dan lingkungan sekolah, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, serta organisasi dan struktur sekolah.

Mulyasa (2006: 98) mengemukakan tujuh peran utama kepalasekolah yaitu sebagai edukator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator (EMASLIM). Berikut ini penjelasan tentang EMASLIM menurut menurut Mulyasa (2009: 99-122) :

- a. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Fungsi sebagai edukator, Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai edukator adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan pembinaan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program

akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Menurut Wahyusumidjo (2002:122) memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah terhadap peranannya sebagai pendidik menurut Wahjosumidjo (2002: 124) yang mencakup dua hal pokok, yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik diarahkan. Yang kedua, yaitu bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan. Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Disamping ketiga sasaran utama pelaksanaan peranan kepala sekolah sebagai pendidik, terdapat pula kelompok sasaran lain, yang tidak kalah pentingnya kontribusi terhadap pembinaan kehidupan sekolah, yaitu organisasi orang tua siswa, organisasi siswa, dan organisasi para guru.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan

seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Wahyusumidjo, 2002:94). Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan *stakeholders* sekolah. Memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi, dan organisasi memerlukan manajer yang mampu

merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2002: 96).

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala sekolah bergantung pada berbagai faktor, diantaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut. Perencanaan yang dilakukan antara lain menyusun program tahunan sekolah yang mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan. Di samping itu, fungsi kepala sekolah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, Kepala Sekolah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih

efektif. Pengawasan dan pengendalian dalam pendidikan merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif. Kepala sekolah sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip seperti hubungan konsultatif, kolegal dan bukan hirarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan, dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan merupakan bantuan profesional.

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang



jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil risiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional.

f. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Peranan dan fungsinya sebagai inovator, Kepala Sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel, dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Fungsi sebagai motivator, Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (*effectiveness*) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

## **B. Komitmen Organisasi**

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi (Sopiah, 2008: 155).

Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008: 155) memberikan definisi, “*Organizational Commitment is the degree to which employees*

*believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization.*” (Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi). Modway (dalam Sopiah, 2008: 155) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasi. Menurutnya, komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Menurut Lincoln (dalam Sopiah, 2008: 155), komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi. Blau & Boal (dalam Sopiah, 2008: 155) menyebutkan komitmen organisasi sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Robbins (dalam Sopiah, 2008: 155-156) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. O'Reilly (dalam Sopiah, 2008: 156) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008: 156) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi

yang bersangkutan. Steers (dalam Sopiah, 2008: 156) komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor, antara lain:

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Lincoln dan Bashaw mengemukakan komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu kemauan, kesetiaan dan kebanggaan anggota pada organisasi (Sopiah, 2008: 156).

Mowday, Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008: 156) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai daya relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Newstrom melanjutkan bahwa secara konseptual, komitmen organisasi ditandai oleh tiga hal, yaitu:

- a. Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi.
- c. Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Griffin & Bateman (dalam Sopiah, 2008: 156) mengemukakan dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi

dan kemauan yang muncul dari adanya kesadaran untuk mencurahkan usaha demi kepentingan organisasi.

Minner mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja. Coopey dan Harley menyebutkan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis individu pada organisasi. Neal & Noertheraft mengatakan komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Bathaw dan Grant menyebutkan komitmen sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi (Sopiah, 2008: 156).

Hunt dan Morgan mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008: 156).

Steers dan Black memiliki pendapat yang hampir senada bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi bisa dilihat dari ciri-ciri sebagai berikut: adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk menjadi

anggota organisasi. Spector menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut: pendekatan pertukaran (*exchange approach*), di mana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen pada organisasi, pendekatan psikologis di mana pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi (Sopiah, 2008: 157).

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Serta, adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun (Sopiah, 2008: 157), yang ditandai dengan adanya:

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi

## 2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Ada tiga aspek utama dalam komitmen organisasi (dalam Halimasetiono, 2014: 341), antara lain:

- a. Identifikasi, yaitu penerimaan dan kepercayaan pegawai yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang mengidentifikasikan dirinya pada organisasi menilai adanya kongruensi antara nilai dan tujuan organisasi dengan nilai dan tujuan pribadinya.
- b. Keterlibatan, yaitu keterlibatan pekerjaan berhubungan dengan seberapa besarnya orang mengidentifikasi dan benar-benar peduli tentang pekerjaan yang dilakukan serta berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi.
- c. Loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi, yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tempat ia bekerja. Karyawan akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi yang tidak terpisahkan.

## 3. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

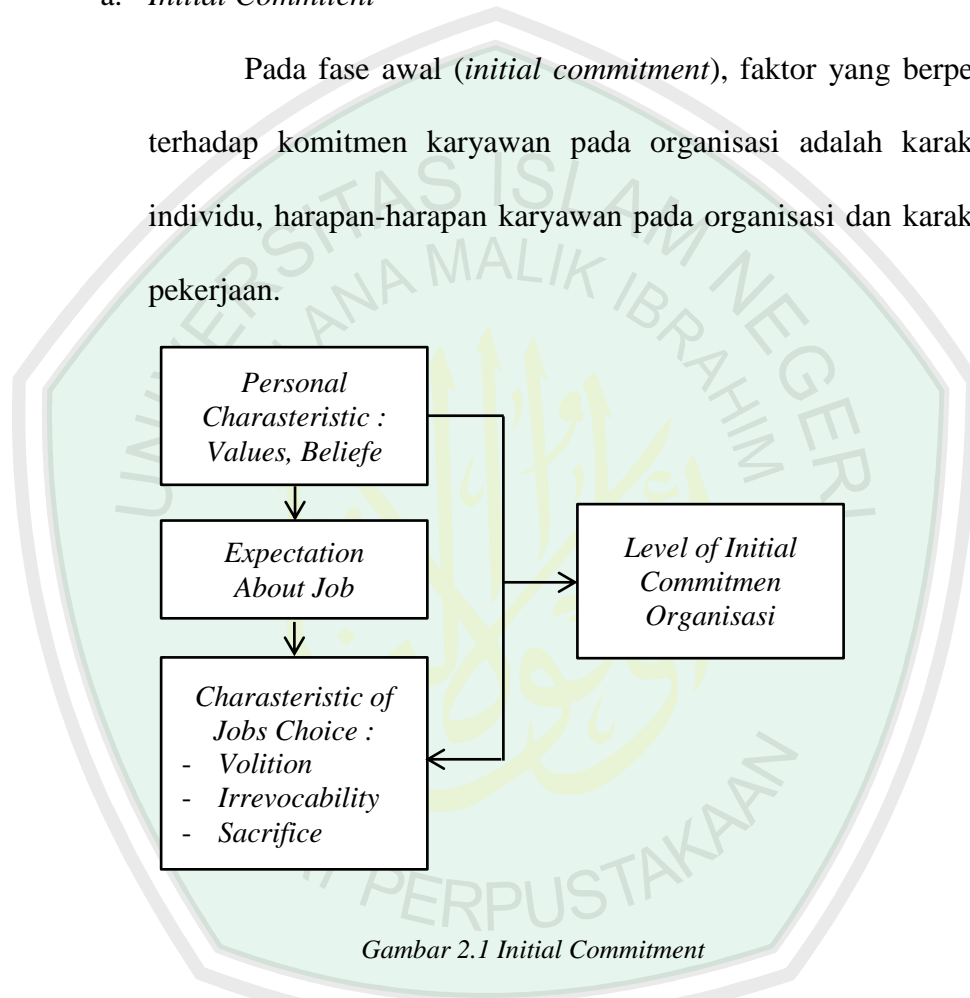
Bashaw dan Grant (dalam Sopiah, 2008: 159) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi

terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama, dan rasa memiliki dari para anggota terhadap organisasi.

Minner (dalam Sopiah, 2008: 162-163) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. *Initial Commitment*

Pada fase awal (*initial commitment*), faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah karakteristik individu, harapan-harapan karyawan pada organisasi dan karakteristik pekerjaan.



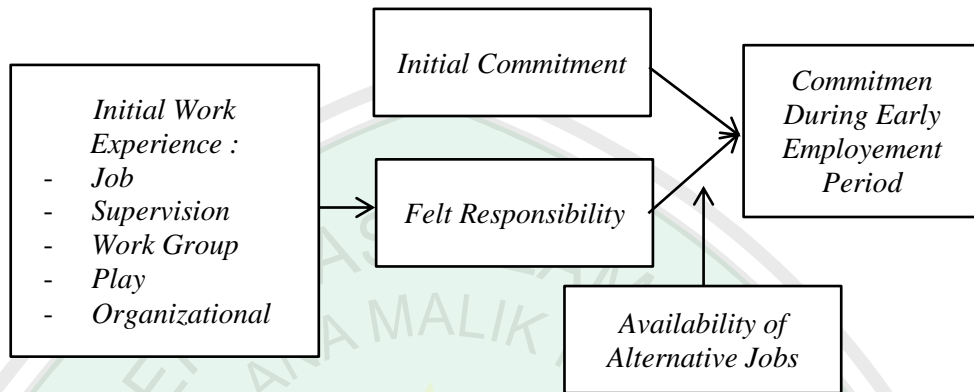
Gambar 2.1 Initial Commitment

b. *Commitment During Early Employment*

Fase kedua disebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya,



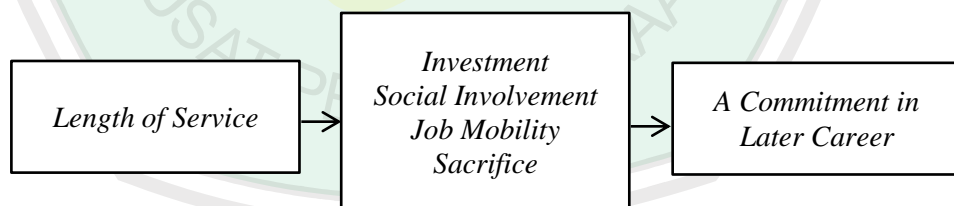
bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dengan teman sejawat atau hubungan dengan pimpinan. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada awal memasuki dunia kerja.



Gambar 2.2 Commitment During Early Employment

#### c. Commitment During Later Career

Tahap ketiga yang diberi nama *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama bekerja.



Gambar 2.3 Commitment During Later Career

#### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen anggota pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen anggota pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Steers (dalam Sopiah,

2008: 163-164) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Ciri pribadi pekerja, termasuk jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi

David (dalam Sopiah, 2008: 163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- b. Karakteristik pekerjaannya, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008: 164) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal yang meliputi *job expectations*, *psychological contract*, *job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
- b. Faktor organisasi, meliputi *initial works experience*, *job scope*, *supervision* dan *goal consistency organozational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- c. *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada yang lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

## 5. Dampak Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Kanter (dalam Sopiah, 2008: 166) mengemukakan bahwa manajer akan memilih karyawan yang bisa dipercaya dan mengabaikan karyawan yang kurang memiliki komitmen organisasi. Hacker (dalam Sopiah, 2008: 166) menambahkan bahwa tanpa menunjukkan komitmen yang meyakinkan maka promosi seorang karyawan ke jabatan yang lebih tinggi tidak akan dilakukan. Ditinjau dari segi organisasi, menurut Koch (Sopiah, 2008: 166) karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turn over*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya

intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut menurut Angle (Sopiah, 2008: 166), rendahnya kualitas kerja menurut Steers (Sopiah, 2008: 166) dan kurangnya loyalitas pada perusahaan menurut Schein (Sopiah, 2008: 166). Near dan Jansen menambahkan bahwa bila komitmen karyawan rendah maka bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan (Sopiah, 2008: 166).

Ditinjau dari sudut karyawan, komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri. Whyte (dalam Sopiah, 2008: 166) membuat semacam jargon: “Loyallah pada perusahaan maka perusahaan akan loyal pada Anda.” Biggart dan Hamilton menambahkan bahwa pada umumnya organisasi akan memberikan imbalan kepada karyawan atas pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi. Sebaliknya, ditinjau dari segi perusahaan, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi akan memberikan sumbangan terhadap organisasi dalam hal stabilitas tenaga kerja menurut Steers (Sopiah, 2008: 166).

Komitmen karyawan, baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada karyawan dan organisasi itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karir karyawan itu di organisasi atau perusahaan. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan

kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain (Sopiah, 2008: 166).

Menurut Hackett & Guinon karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut, yaitu lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun. Sedangkan menurut Carsten dan Spector, dampak yang timbul adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi. Organ dan Konovsky menyebutkan sebagai *more likely to display organization citizenship behavior*. Judge & Watanabe menggambarkan bila komitmen karyawan tinggi maka dampak yang ditimbulkan adalah karyawan akan lebih puas dalam kehidupan secara keseluruhan. Dampak yang ditimbulkan menurut Mathieu dan Zajac adalah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi. Netemeyer, Burton dan Johson menyebutkannya sebagai *actually leave*. Menurut Begley dan Czajka dampaknya adalah ttingkat stres berkurang. Mathieu dan Ajac menyebutnya sebagai *perform well* dan O'Reilly dan Chatman menyebutnya bahwa bila komitmen organisasi karyawan tinggi maka dampak yang ditimbulkan adalah karyawan akan lebih pandai bersosialisasi (Sopiah, 2008: 166-167).

Secara internasional dampak komitmen organisasi yang tinggi telah diuji. Misalnya, di India, Agarwal menyimpulkan dampak dari komitmen organisasi yang tinggi adalah rendahnya niat untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan di Israel, Koslowsky, Caspy dan Lazar dan di New Zeland, Inkson menyimpulkan dampak yang timbul dari

adanya komitmen organisasi adalah perilaku sebagai anggota organisasi yang lebih tinggi (*higher organization citizenship behavior*) (Sopiah, 2008: 167).

Dampak dari komitmen karyawan terhadap *internal fact* seperti organisasi dan supervisor dan *external fact* seperti *union*, profesi, untuk hasil kerja (*work outcome*), misalnya kinerja, tingkat absensi dan *turn over* telah dilakukan studi oleh Angle and Perry; Becker, Billings, Eveleth Gilbert, Porter, Crampon dan Smith dan Wallace (Sopiah, 2008: 167).

### C. Komitmen Organisasi dalam Perspektif Islam

Adopsi organisasi sangat tergantung pada manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu organisasi sangat tergantung pada manusia. Manusia adalah penentu kesuksesan atau kegagalan. Konsekuensinya diberikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan. Salah satu faktor yang mempengaruhi perubahan adalah komitmen mereka pada organisasi. Orang dapat berargumentasi bahwa mereka yang lebih berkomitmen pada organisasi lebih dapat menerima perubahan dari pada orang yang kurang berkomitmen kepada organisasinya, dimana perubahan tersebut bermanfaat bagi organisasi dan tidak memiliki potensi untuk mengubah nilai-nilai dasar dan tujuan organisasi (Jamil, 2007: 2).

Untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi, keyakinan yang kuat untuk tetap berusaha dengan sungguh-sungguh dan bekerja keras tanpa putus asa dalam mencapai hasil maksimal haruslah dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Dengan kesungguhan ini maka akan mendorong adanya kekonsistenan pada diri anggota untuk menjalankan konsekuensi dari segala

resiko atas ikrar yang telah dibuat baik secara *lahiriyah* maupun *bathiniyah* untuk menjadi anggota organisasi.

Berkaitan dengan etika kerja Islam, dalam kehidupan berorganisasi setiap muslim dituntut untuk berkomitmen terhadap organisasi didunia dengan satu tuntunan bahwa segala bentuk pertumbuhan dan perkembangan materiil harus ditunjukkan demi keadilan, kebenaran dan peningkatan ketakwaan spiritual baik bagi organisasi maupun dirinya sendiri sebagai wujud pertanggungjawaban sebagai khalifah dibumi (Jamil, 2007: 32).

Menurut Mulyadi (2010: 79) seseorang tidak boleh bekerja dengan *sebrono* (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merindahkan Tuhan. Dalam Al-Qur'an surat al-Kahfi ayat 110 disebutkan:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَحْدَهُ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ  
عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

Artinya: *Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa." Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya."* (QS. Al-Kahfi: 110).

Maksud dari kata mengerjakan amal saleh dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu), sedangkan kata janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al-Haq*), yang menjadi sumber nilai instrinsik pekerjaan manusia (Mulyadi, 2010: 80).

Tidak hanya komitmen di dalam suatu organisasi yang dibutuhkan, tetapi juga dalam kehidupan beragama. Sebagai seorang muslim juga harus berkomitmen pada diri sendiri untuk selalu menjalankan segala perintah Allah dan menjauhi segala larangan Allah sehingga untuk dapat menjalankan segala larangan-Nya, maka kita harus istiqamah dalam menjalaninya.

Dalam perspektif Islam, komitmen seseorang tercermin dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Komitmen dalam menjalankan kewajiban dan menjauhi larangan Allah SWT merupakan wujud dari komitmen seorang manusia sebagai makhluk Tuhan. Seperti dalam firman Allah dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 146, yang berbunyi:

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ  
وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

Artinya : *Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikandan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar.* (QS. An-Nisa: 146)

Pada ayat tersebut menerangkan bahwa pahala yang besar adalah balasan bagi yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada agama Allah dan tulus ikhlas mengerjakan agama karena Allah SWT. Yang dimaksud dengan mengadakan perbaikan di sini adalah berbuat pekerjaan-pekerjaan yang baik untuk menghilangkan akibat-akibat yang jelek dan kesalahan-kesalahan yang dilakukan.

Allah juga berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Fath ayat 10, komitmen digambarkan sebagai berikut:



إِنَّ الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ إِنَّمَا يُبَايِعُونَ اللَّهَ يَدُ اللَّهِ فَوْقَ أَيْدِيهِمْ فَمَنْ نَكَثَ فَإِنَّمَا يَنْكُثُ عَلَىٰ نَفْسِهِ ۗ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِمَا عَاهَدَ عَلَيْهِ اللَّهُ فَمِنْ أَجْرٍ عَظِيمًا ﴿١٠﴾

Artinya: *Bahwasanya orang-orang yang berjanji setia kepada kamu sesungguhnya mereka berjanji setia kepada Allah. Tangan Allah di atas tangan mereka, maka barangsiapa yang melanggar janjinya niscaya akibat ia melanggar janji itu akan menimpa dirinya sendiri dan barangsiapa menepati janjinya kepada Allah maka Allah akan memberinya pahala yang besar.* (QS. Al-Fath: 10)

Dalam ayat ini dijelaskan bahwa orang yang setia kepada seseorang maka setia kepada Allah, dan barangsiapa yang menepati janjinya maka akan mendapatkan pahala yang besar dari Allah SWT.

Allah SWT juga telah berfirman di dalam surat Fushshilat ayat 30:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: *Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu."* (Q.S Fushshilat: 30)

Dari ayat di atas dipahami bahwa dengan adanya keteguhan hati yang kuat (keyakinan) dalam diri anggota organisasi maka hal ini akan mendorong anggota organisasi untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab secara lahir maupun batin dalam menjalani kontrak dengan organisasi hingga tercapainya tujuan yang menjadi kesepakatan bersama.

Pertanggungjawaban selalu berkaitan dengan konsep amanah. Persoalan amanah merupakan hasil transaksi dengan Allah SWT. Manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai khalifah di bumi yang dibebani amanah

untuk menjalankan fungsi-fungsi kekhalifahannya (Jamil, 2007: 32). Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al'Maarij ayat 32-35:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٣٢﴾ وَالَّذِينَ هُمْ بِشَهَادَاتِهِمْ قَائِمُونَ ﴿٣٣﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٣٤﴾ أُولَٰئِكَ فِي جَنَّاتٍ مُّكْرَمُونَ ﴿٣٥﴾

Artinya: “Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya. Dan orang-orang yang memberikan kesaksiannya. Dan orang-orang yang memelihara shalatnya. Mereka itu (kekal) di surga lagi dimuliakan.” (Q.S Al Ma'aarij : 32-35)

Penafsiran kata amanah dalam Al-Qur'an menurut Tabataba'i dan Sayyid Qutub dengan menggunakan metode muqaram (perbandingan) skripsi yang ditulis oleh Diah Rahmawati ini memberikan sebuah kesimpulan bahwa antara Tabataba'i dan Sayyid Qutub terdapat persamaan dan perbedaan dalam menafsirkan amanah. Di dalam surat Al-Anfal ayat 27, Tabataba'i dan Sayyid Qutub sama-sama mengartikan amanah dengan suatu kewajiban yang telah dibebankan kepada manusia dan kewajiban itu harus dilaksanakan. Jika manusia melaksanakan kewajiban tersebut maka akan mendapat pahala, namun apabila kewajiban itu tidak dilaksanakan berarti telah berdosa. Namun dalam surat Al Ahzab ayat 72, mereka berbeda dalam menafsirkan amanah. Tabataba'i menafsirkan amanah adalah sesuatu yang dipercayakan Allah kepada manusia untuk memeliharanya demi keselamatannya, kemudian amanah itu dikembalikan kepada Allah sebagaimana yang dikehendakinya. Sedangkan Sayyid Qutub mengartikan amanah secara umum sebagai amanah baik amanah dalam kehidupan manusia maupun amanah dalam kehidupan agama (Rohmah, 2011: 9).

Guru yang memiliki keinginan kuat untuk bekerja keras dan sungguh-sungguh juga merupakan salah satu ciri adanya komitmen organisasi, hal ini seperti firman Allah dalam Surat Al-‘Ankabuut ayat 69:

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: *Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.* (Q.S Al-‘Ankabuut: 69)

Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa Allah juga akan memberikan jalan yang mempermudah guru dalam menjalankan kewajibannya, dan Allah juga selalu bersama orang-orang yang berbuat baik. Selama guru tersebut selalu bersungguh-sungguh dalam berusaha tanpa putus asa maka Allah akan menunjukkan jalan-jalan kemudahan yang baik kepada hamba-Nya sehingga akan membawakan banyak kemuliaan dan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diemban.

#### **D. Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Komitmen Guru dalam Organisasi**

##### **1. Bentuk Komitmen Organisasi**

Meyer, Allen dan Smith (dalam Sopiah, 2008: 157)

mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

- a. *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki

keinginan tersebut. Penelitian dari English *et al.* Pada tahun 2009 (dalam, Parwita 2013: 18) dengan judul *Moderator effect of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment*. Dalam penelitian tersebut, komitmen afektif ditemukan lebih kuat bagi karyawan dengan masa kerja lebih lama, selain keterlibatan atasan sangat penting terhadap komitmen afektif. Meyer *et.al* pada tahun 2002 (dalam Parwita 2013: 19), komitmen afektif yang tinggi ditemukan berhubungan dengan *turnover* karyawan yang rendah, ketidakhadiran rendah dan kinerja lebih baik.

- b. *Continuance Commitment*, yaitu kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Seperti, karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Meyer dan Allen (dalam Parwita 2013: 19) komitmen berkelanjutan menggambarkan akan kebutuhan individu untuk tetap dengan organisasi akibat dari pengakuan akan biaya terkait dengan meninggalkan organisasi.
- c. *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang

seharusnya dilakukan. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. English *et.al* (dalam Parwita, 2013: 19) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa komitmen normatif mencerminkan perasaan seseorang yang berkewajiban untuk mempertahankan keanggotaan organisasi karena setia dan akan tetap dalam organisasi. Jha (dalam Parwita, 2013: 19-20) mengemukakan bahwa komitmen normatif adalah kecenderungan alami untuk setia dan berkomitmen kepada lembaga atau organisasi layaknya keluarga, perkawinan, negara dan agama. Mereka berkomitmen semata-mata mereka yakin hal tersebut memang benar dilakukan.

## **2. Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Komitmen Guru dalam Organisasi**

Aspek kunci peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru untuk memberi kesempatan secara maksimum guna mengembangkan komitmen dalam organisasi sekolah. Menurut Stanley Spanbauer (dalam Rohiat, 2010: 37-38) ada beberapa cara untuk memberdayakan guru, diantaranya:

- a. Melibatkan guru dan semua staf dalam aktivitas penyelesaian masalah.
- b. Berbagi tentang informasi manajemen untuk membantu membentuk komitmen guru.
- c. Menerapkan komunikasi yang sistematis dan terus menerus antar setiap orang yang terlibat dalam sekolah.

- d. Menyediakan pendidikan dengan konsep dan informan mutu seperti pembentukan tim, manajemen proses, pelayanan pelanggan, komunikasi, dan kepemimpinan.

Gary Dessler (dalam Sopiah, 2008: 159-161) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. *Make it charismatic*. Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
- b. *Build the tradition*. Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c. *Have comprehensive grievance procedurs*. Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- d. *Provide extensive two-way communications*. Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- e. *Create a sense of community*. Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, berbagi, dll.
- f. *Build value-based homogenety*. Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang

digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, dan tanpa ada diskriminasi.

- g. *Share and share alike*. Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
- h. *Emphasize barnraising cross-utilization and teamwork*. Organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di tempat basah perlu juga ditempatkan di tempat kering. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.
- i. *Get together*. Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam *event* rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dan lain-lain yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
- j. *Support employee development*. Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.

- k. *Commit to Actualizing*. Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
- l. *Provide first-year job challenge*. Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
- m. *Enrich and empower*. Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dll.
- n. *Promote from within*. Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
- o. *Provide developmental activities*. Bila ada organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.
- p. *The question of employee security*. Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.



Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan diperusahaan.

- q. *Commit to people-first values.* Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.
- r. *Pu it in writing.* Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.
- s. *Hire Right-Kind managers.* Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
- t. *Walk the talk.* Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Mowday et.al (dalam Sopiah, 2008: 161) mengemukakan bahwa faktor-faktor pembentuk komitmen organisasi akan berbeda bagi

karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

Dari konsep teori organisasi, telah dijelaskan bahwa komitmen itu merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Namun untuk memperoleh komitmen yang tinggi, diperlukan kondisi-kondisi yang memadai untuk mencapainya. Berikut ini sejumlah cara yang digunakan untuk membangun komitmen tersebut berdasarkan empat kategori teori tersebut (Sutrisno, 2010: 303).

Dalam teori sosialisasi kelompok, idealnya satu organisasi sudah menuntut komitmen organisasi sejak pertama masuk, sehingga efisiensi biaya dapat ditekan dan aktivitas organisasi tidak terganggu oleh adanya loyalitas (Sutrisno, 2010: 303).

Dalam teori pertukaran sosial, komitmen organisasi akan dicapai apabila apa yang diberikan organisasi sesuai dengan apa yang dituntut anggotanya, dan sebaliknya apa yang diharapkan organisasi sesuai dengan besarnya kontribusi anggota. Dengan prinsip ini, maka komitmen akan dicapai apabila sejak awal rekrutmen dan kontrak. Oleh karena itu, kesepakatan *reward* dan *cost* antara kedua belah pihak menjadi dasar terbangun tidaknya komitmen organisasi (Sutrisno, 2010: 304).

Komitmen organisasi akan bersifat dinamis bila teori kategorisasi diri digunakan untuk menjelaskannya. Karena kategorisasi diri ini setiap

saat berubah seiring dengan perubahan anggota untuk mengidentifikasi dirinya pada kelompok. Meskipun kategorisasi diri itu selalu terjadi dalam organisasi, komitmen organisasi akan bisa dibangun melalui proses similarisasi sifat antar-anggota. Artinya selama perbedaan struktur organisasi tidak dibuat jelas atributnya, dan selama *sense of belongings* organisasi selalu ditanamkan. Maka komitmen organisasi akan tercapai (Sutrisno, 2010: 304).

Kategorisasi diri merupakan proses yang timbul akibat dari pemahaman diri dan mengenai diri ketika melihat fenomena sosial. Dari pemahaman ini, seseorang bisa mengenali diri dan lingkungannya dengan segala atribut dan sifat-sifatnya. Kesamaan dan perbedaan atribut dan sifat akan mengarah pada pemahaman mengenai identitas. Bila perbedaan atribut ditonjolkan dalam organisasi, maka komitmen organisasi menjadi rendah (Sutrisno, 2010: 304).

Bila membangun komitmen organisasi dilakukan dengan sesuai teori identitas sosial, maka penghilangan atribut yang memungkinkan terjadinya diferensiasi antar anggota perlu dihilangkan. Realitanya, hal ini sulit dilakukan karena struktur organisasi selalu ada dalam setiap organisasi. Oleh karena itu, cara lain yang bisa digunakan untuk mendukung upaya itu, yaitu menempatkan *common goals* pada posisi tertinggi di organisasi, artinya semua yang dilakukan anggota hanya berbasis tujuan organisasi (Sutrisno, 2010: 305).

## E. Guru

### 1. Pengertian Guru

Guru merupakan pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Tugas utama itu akan efektif jika guru memiliki derajat profesionalitas tertentu yang tercermin dan kompetensi, kemahiran, kecakapan, atau keterampilan yang memenuhi standar mutu atau norma etik tertentu (Mudlofir, 2012: 119-120).

Secara definisi sebutan guru tidak termuat dalam UU No. 20 Tahun 2003, kata guru dimasukkan ke dalam genus pendidik. Sesungguhnya guru dan pendidik merupakan dua hal yang bermudlobeda. Kata pendidik (bahasa Indonesia) merupakan padanan dan kata *educator* (Bahasa Inggris). Di dalam Kamus *Webster* kata *educator* berarti *educationist* atau *educationalist* yang padanannya dalam bahasa Indonesia adalah pendidik, spesialis di bidang pendidikan, atau ahli pendidikan. Kata guru (bahasa Indonesia) merupakan padanan dan kata *teacher* (Bahasa Inggris). Di dalam Kamus *Webster*. Kata *teacher* bermakna sebagai “*The person who teach, especially in school*” atau guru adalah seseorang yang mengajar, khususnya di sekolah (Mudlofir, 2012: 120).

Sebagai perbandingan atas cakupan sebutan guru ini, di Filipina, seperti tertuang dalam *Republic Act 7784*, kata guru (*teachers*) dalam makna luas adalah semua tenaga kependidikan yang menyelenggarakan tugas-tugas pembelajaran di kelas untuk beberapa mata pelajaran,

termasuk praktik atau seni vokasional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah (*elementary and secondary level*). Istilah guru juga mencakup individu-individu yang melakukan tugas bimbingan dan konseling, supervisi pembelajaran di institusi pendidikan sekolah, administrator sekolah, dan tenaga layanan bantu sekolah (*supporting staf*) untuk urusan-urusan administratif. Guru juga bermakna lulusan pendidikan yang telah lulus ujian negara (*government examination*) untuk menjadi guru, meskipun belum secara aktual bekerja sebagai guru (Mudlofir, 2012: 120-121).

Guru yang hebat adalah guru yang kompeten secara metodologi pelajaran dan keilmuan. Tautan antara keduanya tercermin dalam kinerjanya selama pembelajaran. Pada konteks pembelajaran inilah guru harus memiliki kompetensi dalam mengelola semua sumber daya kelas, seperti ruang kelas, fasilitas pembelajaran, suasana kelas, siswa, dan interaksi sinergisnya. Di sinilah esensi bahwa guru harus kompeten di bidang manajemen kelas harus lebih luas lagi disebut sebagai manajemen pembelajaran (Mudlofir, 2012: 122-123).

Lebih dari itu, guru tidak hanya berfungsi sebagai agen pembelajaran, namun juga berfungsi sebagai pembentuk karakter peserta didik dan penanaman nilai-nilai karakter (*character building*), maka pengembangan dan pembinaan guru harus merengkuh semua fungsi guru yaitu mengembangkan kecerdasan akal (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan mental, moral dan spiritual (SQ) guru itu sendiri sebelum membina para siswa (Mudlofir, 2012: 123).

## 2. Tugas dan Fungsi Guru

Tugas adalah aktivitas dan kewajiban yang harus dipertunjukkan oleh seseorang dalam memainkan peranan tertentu. Sedangkan fungsi adalah jabatan atau pekerjaan yang dilakukan. Jadi tugas dan fungsi guru yaitu segala aktivitas dan kewajiban yang harus dipertunjukkan oleh guru dalam peranannya sebagai guru (Mujtahid, 2011: 44).

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 pasal 1, dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah (Mujtahid, 2011: 44).

Untuk menjabarkan rumusan tersebut di atas, berikut ini merupakan penjelasan mengenai kata operasional, yakni guru sebagai pendidik, pembimbing dan pelatih ((Mujtahid, 2011: 44) :

### a. Guru sebagai Pendidik

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

### b. Guru sebagai Pengajar

Di samping sebagai pendidik, tugas guru juga sebagai tenaga pengajar (pada jenjang pendidikan dasar dan menengah). Tugas utama guru sebagai pendidik adalah mengajar pada satuan pendidikan. Dalam

pundak guru, harus terbangun sikap komitmen dan mental profesional guna meningkatkan mutu pembelajaran ditempat bertugas.

c. Guru sebagai Pelatih

Guru harus bertindak sebagai tenaga pelatih, karena pendidikan dan pengajaran memerlukan bantuan latihan keterampilan baik intelektual, sikap maupun motorik. Agar dapat berpikir kritis, berperilaku sopan, dan menguasai keterampilan, peserta didik harus mengalami banyak latihan yang teratur dan konsisten. Tanpa latihan, peserta didik tidak akan mungkin mahir dalam berbagai keterampilan, kematangan dan keahlian yang dibutuhkan. Kegiatan mendidik dan mengajar membutuhkan latihan untuk memperdalam pemahaman dan penerapan teori yang disampaikan.

### 3. Hak dan Kewajiban Guru

Karena guru merupakan jabatan profesional, maka setiap guru mengetahui dengan benar apa hak-hak dan kewajibannya selaku tenaga profesional. Berdasarkan UU Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dalam pasal 14 dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berhak:

- a. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial,
- b. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja,
- c. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual,

- d. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi,
- e. Memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalan,
- f. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan,
- g. Memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas,
- h. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi,
- i. Memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan,
- j. Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi, dan/atau
- k. Memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya

Sementara itu, kewajiban guru menurut UUGD Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 20 adalah:

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran,
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni,
- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar



belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran,

- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika, dan
- e. Memelihara dan memupukpersatuan dan kesatuan bangsa.

#### **4. Kinerja Guru**

Guru adalah sebuah profesi sebagaimana profesi lainnya yang merujuk pada pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan. Suatu profesi tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak dilatih atau dipersiapkan untuk itu (Wahab dan Umiarso, 2011: 117). Oleh sebab itu, setiap individu yang diberi wewenang, tugas, atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi pendidikan tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Artinya, limpahan hak yang diberikan kepada individu merupakan kewajiban yang menjadi bagian dari tugasnya untuk mewujudkan tujuan organisasi, terlebih tujuan organisasi pendidikan (Wahab dan Umiarso, 2011: 118).

Nanang Fatah menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan. Sedangkan Wahjosumidjo mendefinisikan kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja. Abdullah Munir mendefinisikan kinerja sebagai gambaran

mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi lembaga (Wahab dan Umiarso, 2011: 118-119).

Dari penjelasan tersebut, dapat diartikan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Wahab dan Umiarso, 2011: 118).

Kinerja dalam tubuh organisasi, institusi pendidikan atau non pendidikan merefleksikan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dirancang sebelumnya. Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional, artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan (Wahab dan Umiarso, 2011: 121-122).

## **5. Bentuk Organisasi Guru**

Bentuk organisasi para pengemban tugas keprofesian itu ternyata cukup bervariasi dipandang dari segi derajat keeratan dan keterikatan dengan/dan antar anggotanya (Mudlofir, 2012: 239-240). Dalam bidang pendidikan, dapat ditemukan berbagai bentuk keorganisasian, antara lain:

- a. Jenjang pendidikan di mana mereka bertugas (dasar, menengah, dan perguruan tinggi)
- b. Status penyelenggara kelembagaan pendidikan (negeri, swasta)

- c. Bidang studi/keahlian (guru Bahasa Inggris, matematika, dan sebagainya)
- d. Gender (wanita, pria)
- e. Latar belakang etnis (Cina, Tamil, Melayu, dan sebagainya)

Struktur dan kedudukan dipandang dari segi jangkauan wilayah kerjanya juga ternyata beragam dan bersifat Lokal (daerah/wilayah), Nasional (negara) dan Internasional.

Dengan demikian, keragaman bentuk, corak, struktur, dan kedudukan dari organisasi pendidikan itu, maka status keanggotaannya juga dengan sendirinya akan bervariasi. Organisasi keprofesian yang bersifat asosiasi atau persatuan biasanya bersifat langsung keanggotaannya dari setiap pribadi atau pengemban profesi yang bersangkutan (Mudlofir, 2012: 240).