

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan pembuktian terhadap 8 (delapan) hipotesis yang diajukan, temuan dan pembahasan hasil penelitian sebelumnya, selanjutnya dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang diwujudkan dengan pendelegasian wewenang, perhatian terhadap bawahan, bimbingan terhadap bawahan, adanya ketauladanan, dan memberikan inspirasi di suatu lembaga sekolah berpengaruh terhadap terwujudnya motivasi kerja guru yang tinggi dengan ada dorongan dari dalam diri; dorongan dari luar diri; dan imbalan yang mencukupi. Tinggi rendahnya motivasi kerja guru ditentukan oleh baik buruknya kepemimpinan kepala sekolah.
2. Kepemimpinan yang diwujudkan dengan pendelegasian wewenang, perhatian terhadap bawahan, bimbingan terhadap bawahan, adanya ketauladanan, dan memberikan inspirasi di suatu lembaga sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang diwujudkan dengan kesungguhan dalam melaksanakan kerja, bekerja tidak mengenal waktu, bekerja giat tanpa mengharapkan imbalan, adanya rasa bangga dalam bekerja, dan adanya rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja guru ditentukan oleh baik buruknya kepemimpinan kepala sekolah.

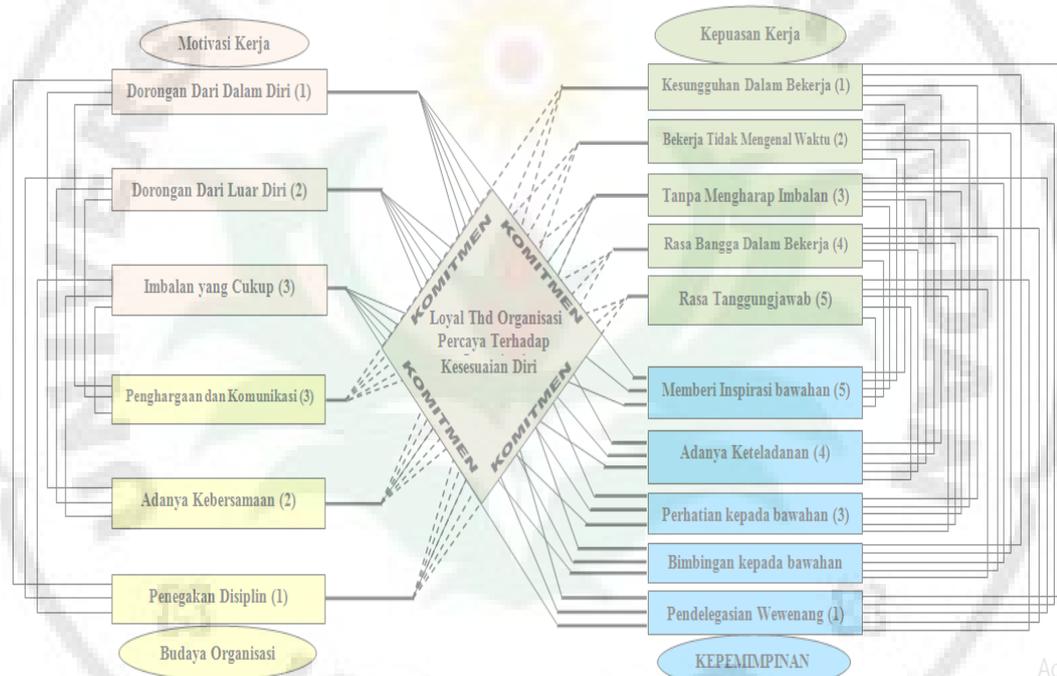
3. Kepemimpinan yang diwujudkan dengan pendelegasian wewenang, perhatian terhadap bawahan, bimbingan terhadap bawahan, adanya ketauladanan, dan memberikan inspirasi di suatu lembaga pendidikan berpengaruh terhadap terwujudnya komitmen organisasi yang tergambar dari kesesuaian diri, percaya terhadap organisasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Tinggi rendahnya komitmen organisasi tergantung dari baik buruknya kepemimpinan kepala sekolah.
4. Budaya organisasi yang terwujud dalam penegakan disiplin yang baik, adanya kebersamaan, penghargaan kerja, dan komunikasi di sebuah lembaga sekolah berpengaruh terhadap terwujudnya motivasi kerja guru yang tinggi dengan adanya dorongan dari dalam diri, dorongan dari luar diri, dan imbalan yang mencukupi. Tinggi rendahnya motivasi kerja guru ditentukan oleh baik buruknya budaya organisasi di lingkungan pendidikan tersebut.
5. Budaya organisasi yang terwujud dalam penegakan disiplin yang baik, adanya kebersamaan, penghargaan kerja dan komunikasi di sebuah lembaga sekolah berpengaruh terhadap terwujudnya kepuasan kerja guru yang tergambar dalam kesungguhan dalam melaksanakan kerja, bekerja tidak mengenal waktu, bekerja giat tanpa mengharapkan imbalan, adanya rasa bangga dalam bekerja, dan adanya rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja guru ditentukan oleh baik buruknya budaya organisasi yang berjalan di lingkungan pendidikan tersebut.

6. Budaya organisasi yang diwujudkan dalam penegakan disiplin yang baik, adanya kebersamaan, penghargaan kerja dan komunikasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru yang tergambar dari kesesuaian diri, percaya terhadap organisasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Tinggi rendahnya komitmen organisasi ditentukan oleh baik buruknya budaya organisasi.
7. Motivasi kerja yang tergambar pada adanya dorongan dari dalam diri; dorongan dari luar diri; dan imbalan yang mencukupi berpengaruh langsung kepada komitmen organisasi guru yang tergambar dari kepedulian terhadap tugas, kemauan berusaha tetap sebagai anggota, dan penerimaan nilai organisasi di antara yang dilakukan di sebuah lembaga sekolah. Tinggi rendahnya komitmen organisasi ditentukan oleh tinggi rendahnya motivasi kerja yang dimiliki guru.
8. Kepuasan kerja yang tercermin pada kesungguhan dalam melaksanakan kerja; bekerja tidak mengenal waktu, bekerja giat tanpa mengharapkan imbalan, adanya rasa bangga dalam bekerja, dan adanya rasa tanggungjawab berpengaruh langsung kepada komitmen organisasi yang tergambar pada kesesuaian diri, percaya terhadap organisasi, loyalitas terhadap organisasi yang dilakukan di sebuah lembaga sekolah. Tinggi rendahnya komitmen organisasi ditentukan oleh tinggi rendahnya kepuasan kerja guru.

Berdasarkan pada temuan penelitian dan pengujian delapan hipotesis dapat dinyatakan bahwa: “*Kepemimpinan dan budaya organisasi, berpengaruh secara*

*langsung terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja guru SMA Negeri di Kota Medan.*“

Ilustrasi dari simpulan yang diajukan pada penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk sebuah model sebagai berikut:



Gambar 5.1 Model Hasil Penelitian Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMA di Kota Medan.

“Hasil temuan yang diperoleh melalui pengujian hipotesis memberikan gambaran bahwa kepemimpinan merupakan indikator penentu (determinasi) atas perubahan yang terjadi pada kuat atau tidak kuatnya komitmen guru dalam melaksanakan tugas.”

## 5.2. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian, komitmen organisasi guru SMA Negeri di Kota Medan dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

**Komitmen organisasi.** Secara teoretis komitmen organisasi guru SMA Negeri di Kota Medan dapat ditingkatkan melalui kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku pemimpin untuk mempengaruhi guru sebagai bawahan dan kolega sesuai fungsinya sebagai perencana, pemraksarsa, pengendali, pendukung, sumber informasi dan penilai dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan bagian konsep kepemimpinan, ini dapat diartikan sebagai perilaku seorang pemimpin dalam mengaktualisasikannya fungsi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan mempresentasikan filosofi, keterampilan, serta sikap dan perilaku seorang pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya atau organisasinya untuk memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pada institusi pendidikan atau sekolah harus dapat menerapkan pembagian kekuasaan dengan cara pendelegasian wewenang, perhatian terhadap bawahan, bimbingan terhadap bawahan, adanya ketauladanan, dan memberikan inspirasi di suatu lembaga sekolah. Penerapan gaya kepemimpinan ini akan bermanfaat bagi guru antara lain: (1) meningkatkan kepuasan kerja; (2) pergaulan lebih akrab; (3) disiplin meningkat; (4) pengawasan fungsional bisa lebih ringan; (5) muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif; (6) belajar dan berprestasi terus serta; dan (7) selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah dan organisasi.

Untuk meningkatkan faktor-faktor tersebut, maka terlebih dahulu ditingkatkan variabel kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dengan cara meningkat aspek keterampilan teknis, aspek keterampilan kemanusiaan dan

keterampilan konseptual. Secara prioritas yang perlu ditingkatkan pada kemampuan kepemimpinan kepala sekolah adalah mengoptimalkan kemampuan hubungan guru dengan cara kepala sekolah harus memiliki prinsip-prinsip kepemimpinan yang dapat dilakukan melalui kegiatan secara transparan, melibatkan guru dan pegawai, membangun kekompakkan dalam tim kerja dan bertanggungjawab terhadap tugasnya. Selain itu upaya lain yang dapat dilakukan adalah dengan bekerja secara tim tidak secara parsial. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kepercayaan, memotivasi dan bekerjasama serta mengutamakan kepentingan tim dari pada kepentingan pribadi.

Kajian/penelitian tentang komitmen organisasi telah banyak dilakukan oleh para ahli, dapat dikemukakan antara lain:

1. *Various studies conducted on leadership style claimed that there is a strong positive relationship between leadership and organizational commitment* (Bateman and Strasser, 1984; Decotiis and Summers, 1987; Mathieu and Zajac, 1990 dalam Selamat, N., Nordin, N., dan Adnan, A.A. (2013).
2. *Leadership style consider strong determinant of organization success* (Laohavichien, et al., 2009 dalam Ceassakul, Uree dan Varma, Parvaty, 2016 dalam Sabri, F.S.U., Ilyas, M., Amzad, Z, 2011).
3. *If the management of the organization tries to satisfy the needs of its employees the commitment of the employee will also increase and employee will prefer to remain the part of the organization* (Hamdia and Phadett, 2011 dalam Mouloud, K., Bougherra, B., dan Samir, B.F, 2016).

4. Egan, et al. (2004): *found that learning organizational culture is associated with IT employee job satisfaction and motivation to transfer learning* dalam Thamrin, H.M. 2012.
5. Sledge, et al. (2008): *used Herzberg's two-factor theory of motivation to assess job satisfaction in the Brazilian hotel industry. The results partially support the theory and suggest that culture influences the degree of job satisfaction.*
6. *Transformational leadership encourages the subordinates and gives way of critically thinking which affect the employee commitment* (Avolio & Bass, 1994 dalam Alkahtani, A.H, 2016).
7. *Transformational leadership is considered as one of the most influencing factor which has a positive effect on employee commitment in Indian bank's employees* (Rai and Sinha, 2000 dalam Nordin F., at.al. 2010).
8. *Transformational leadership style helps the leader in enhancing their employees' trust and commitment* (Arnold, Basling and Kelloway, 2001 dalam Belias, D., Koustelios, D. 2014).
9. *Transformational leader gives the solution of the problems frequently, which enhances motivation and commitment of employee* (Lawler, 2003).
10. Lee (2004) *find out that transformational leadership have positive correlation with organizational commitment* dalam Colak, I., Altinkurt, Y and Yilmaz, K, 2014.
11. Sledge, et al. (2008), *used Herzberg's two-factor theory of motivation to assess job satisfaction in the Brazilian hotel industry. The results partially*

*support the theory and suggest that culture influences the degree of job satisfaction dalam Sewang, A, 2016.*

12. Takada & Westbrook (2009), *found that culture plays a significant role in employee retention. An organic culture with an emphasis on motivators in an efforts to make their organizational culture more conducive to higher employee retention.*
13. MacIntosh & Doherty (2015), *organizational culture that explained 14.3% of the variance in job satisfaction in the fitness industry.*
14. Habib, et.al, (2014), *organizational culture is important element which highly influences the employee commitment, job satisfaction and retention.*
15. Jiang and Klein (2000), *argue that supportive culture of the organization increases the satisfaction level of the employees and decreases the turnover ratios from the organization dalam Chugthai, A.A., dan Zafar, Sohail, 2006.*
16. Aldhuwaihi (2013), *all organizational culture types were positively related to job satisfaction and organisational commitment.*
17. *The influence of organizational culture on employee commitment and performance was suggested in writings on organizational culture pretty early (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982 dalam Foks, M, 2015).*
18. Boon and Arumugam (2006), Crawford and Lok (2001); Yiing and Zaman (2009), *Organizational culture is one of the significant effects on employees' attitude toward their commitment and maintains to stay in the organization.*

19. Messner (2012), *that organizational culture is key to understanding and influencing organizational commitment in India's IT services sourcing industry and important for the long-term effectiveness of project delivery.*
20. Yiing & Ahmad, (2009), *leadership culture in organization can built strong relationship between organizational commitment, employee performance and job satisfaction.*
21. Shoaib, et. al (2013): *clean culture has the most significant relationship with all the three commitment dimensions as compared to other types of culture.*
22. Srivastava (2013), *Job satisfaction was positively related to Organisational Commitment; Trust and Locus of Control moderated Job satisfaction and Organisational Commitment relationship.*
23. Hay (2001), *Job satisfaction, for an instance, could help to increase employee commitment and motivation; the majority of the employees chose career opportunities, learning and development as the foremost reason to stay in an organization, to which, lead towards job satisfaction dalam Giri, E.E. at.al, 2014.*
24. Saari & Judge (2004), *Organizations understand that their employee commitment and organizational performance depends on job satisfaction. If employees are more satisfied, they will be more productive.*
25. Colquit, Levine & Weston (2009), *kepuasan kerja mempunyai hubungan positif yang kuat dengan komitmen organisasi.*
26. Kinicki & Kreitner (2010), *kepuasan kerja berubungan secara positif dengan komitmen organisasi.*

27. *If employees are highly satisfied with their work, co-workers, pay, and supervision and cledve high level of overall job satisfaction with their jobs they are more likely to be committed to the organisation than if they are not satisfied* (Warsi, Fatima and Sahibzada, 2009).
28. Khaleque & Rahman (1987) *found that some specific aspects of jobs, such as good relations with peers, convenient work scheduling, good working environment, and a job security had stronger influence on organizational commitment.*
29. Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow (2000), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain: keadilan dan kepuasan kerja, keamanan kerja, pemahaman organisasi, keterlibatan karyawan, dan kepercayaan karyawan.

**Kepemimpinan.** Usaha membangun kepemimpinan dalam dunia pendidikan pada dasarnya adalah bagaimana seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah dapat menggerakkan, mengarahkan membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan dan memberi bantuan kepada tenaga pendidik dan kependidikan sehingga penyelenggaraan pendidikan dapat bermutu dan efektif terutama pada jenjang pendidikan menengah di Kota Medan.

Aspek Kepemimpinan memiliki tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara

teori ataupun dari pengalamannya dalam praktik selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Pemimpin jangan sekali-kali meremehkan kompetensi para bawahan, meski dalam diri mereka terdapat kekurangan-kekurangan, disinilah dituntut peran pemimpin untuk mendorong, memotivasi, membimbing guru untuk dapat meningkatkan kompetensi para guru. Pemimpin juga harus memiliki fleksibilitas, pendekatan personal dan memiliki daya dukung terhadap bawahan sebagai kolega kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan membangun kepemimpinan pada institusi pendidikan dengan menghadirkan lingkungan yang kondusif bagi munculnya calon-calon pemimpin pendidikan potensial sebagai bentuk keberlanjutan pembinaan bagi guru-guru di masa depan sangat penting bagi sebuah organisasi. Oleh karena itu, pemimpin sangat penting menciptakan iklim kondusif guna membangun pemimpin potensial. Iklim yang tidak kondusif menghalangi tumbuh dan berkembangnya calon pemimpin potensial secara baik. Oleh karenanya, seorang pemimpin harus memodelkan kepemimpinan yang diinginkan karena hal ini merupakan salah satu cara untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Para pengikut akan selalu meniru sikap dan perbuatan para pemimpinnya.

Agar kepala sekolah memperoleh kesuksesan dalam memimpin lembaga pendidikan dengan menimbulkan kesadaran para guru terhadap komitmen organisasi, kepala sekolah harus mampu menjalankan manajemen secara efektif. Berbagai cara yang dapat ditempuh antara lain adalah dengan memberikan

kepercayaan kepada bawahan melalui pendelegasian wewenang kepada guru secara adil dan transparan, perhatian terhadap bawahan terhadap pekerjaan mereka bahkan sangat perlu memberi perhatian kepada keluarga bawahannya.

Selamat, N., Nordin, N., dan Adnan, A.A (2013), melakukan kajian komprehensif tentang kepemimpinan transformatif antara lain oleh Arnold, Basling and Kelloway (2001), Rai & Sinha (2000), Bateman & Strasser (1984), Decotiis & Summers (1987), Mathieu & Zajac (1990), Avolio & Bass (1994), Lee (200), Lawler (2003), menyatakan dengan satu istilah (*term*), yaitu *transformational leadership* (kepemimpinan transformatif). Kepemimpinan transformatif dapat dimaknai sebagai pola kepemimpinan yang dilakukan bagaimana mempengaruhi orang lain secara persuasif. Dalam penelitian ini, kepemimpinan yang mempengaruhi komitmen organisasi guru bukan terletak pada aspek pengetahuan akademik kepala sekolah. Kompetensi akademik sangat perlu dimiliki oleh kepala sekolah baik secara teoretik maupun praktik meliputi: (a) memahami dasar-dasar kepemimpinan kependidikan dengan baik, (b) memahami kurikulum yang berlaku secara utuh, (c) memahami perencanaan, proses, dan evaluasi belajar yang tepat, (d) memahami tujuan pendidikan nasional, dan (e) memahami tujuan khusus sekolah.

Akan tetapi aspek kepemimpinan yang sangat mempengaruhi komitmen organisasi guru dalam penelitian ini adalah kompetensi penunjangnya (*soft skills*) kepala sekolah itu. Hal ini sesuai dengan indikator-indikator yang diukur dalam penelitian ini, yaitu: (1) pendelegasian wewenang, (2) perhatian terhadap bawahan, (3) bimbingan terhadap bawahan, (4) adanya ketauladan, dan (5)

memberikan inspirasi. Kelima indikator tersebut sama sekali tidak berhubungan dengan kompetensi akademik sebagaimana disebutkan di atas.

Kompetensi penunjang adalah kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah membangun komunikasi atau hubungan kepada semua guru dan warga sekolah lainnya. Kemampuan membangun komunikasi (hubungan) ini meliputi:

- a) Mengutamakan kerja kolektif sesama guru dan warga sekolah lainnya.
- b) Membangun lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan (*healty relationship*).
- c) Menjaga komunikasi internal dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya, dan komunikasi eksternal dengan orang tua siswa dan masyarakat.
- d) Mengajar warga sekolah untuk berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat sekitarnya.
- e) Komitmen pada peraturan dan prosedur yang berlaku di sekolah.
- f) Menjamin bahwa setiap siswa akan mendapat perlakuan dan kesempatan yang sama untuk meraih prestasi.
- g) Jangan pernah mengorbankan siswa, guru atau orang tua dalam mengambil suatu kebijakan.

Kepala sebagai pemimpinan tertinggi (*top leader*) diharapkan dapat menjadi contoh tauladan bagi semua guru dan warga sekolah pada umumnya. Dengan gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain secara persuasif (kepemimpinann transformatif), ini akan akan melahirkan dan membentuk karakter bagi semua warga sekolah. Sehubungan dengan itu Thomas Lickona,

Eric Schaps, dan Chaterine Lewis, mengajukan beberapa jenis karakter dalam bukunya berjudul : *Eleven Principles of Effective Character Education* (11 Prinsip Pendidikan Karakter yang Efektif). Karakter itu dideskripsikan sebagai berikut:

Lickona & Lewis menyatakan dan mendeskripsikan karakter secara mendalam sebagai berikut: *“There is no single script for effective character education, but there are some important basic principles. The following eleven principles serve as criteria that schools and other groups can use to plan a character education effort and to evaluate available character education programs, book, and curriculum resources.”* Selanjutnya dijelaskan bahwa pendidikan karakter mengajukan nilai etika sebagai *core* (inti) sebagai dasar untuk melahirkan karakter yang baik.

Karakter harus didefinisikan secara mendalam meliputi aspek berpikir, merasa dan perilaku. Hal ini mengindikasikan munculnya karakter di sekolah harus dimulai oleh keteladanan kepala sekolah yang menyesuaikan antara berpikir, sikap dan perilakunya dalam kehidupan sehari-hari. Pendidikan karakter mensyaratkan tindakan yang sering dilakukan sehingga menjadi kebiasaan, proaktif dan pendekatan yang menekankan pada nilai sebagai inti dari seluruh aktivitas sekolah.

Suatu pendekatan yang komprehensif terhadap semua aspek yang berlaku di sekolah, seperti: penegakkan kedisiplinan, kurikulum akademik meliputi obat-obatan terlarang, alkohol, dan kurikulum pendidikan seks. Pendidikan karakter mengharuskan sekolah memiliki kepedulian terhadap masyarakat.

Untuk membangun karakter, siswa membutuhkan kesempatan menerapkan tindakan-tindakan moral.

Pendidikan karakter meliputi kebermaknaan dan kurikulum akademik yang menantang yang tanggap terhadap siswa dan kesuksesannya. Pendidikan karakter seharusnya secara langsung mengembangkan motivasi intrinsik siswa. Para penyelenggara sekolah harus menjadi masyarakat belajar dan bermoral.

Pendidikan karakter mensyaratkan pemimpin yang bermoral termasuk antara guru/staff dan siswa-siswanya. Pendidikan karakter mensyaratkan kepemimpinan yang bermoral, karena pemimpin yang baik menjadi tolak ukur keberhasilan pendidikan di suatu lembaga.

**Budaya Organisasi.** Budaya Organisasi di suatu institusi pendidikan (sekolah) adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Budaya organisasi tidak muncul dengan begitu saja, sekali dibentuk tidak begitu saja pula ia menghilang. Kebiasaan, tradisi, dan cara umum untuk

melakukan segala sesuatu di sebuah organisasi yang berlaku sekarang pada umumnya muncul oleh apa yang telah dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Sumber asli budaya organisasi biasanya mencerminkan visi atau misi para pendiri organisasi tersebut. Para pendiri tersebut menetapkan kebudayaan awal dengan memproyeksikan gambaran bagaimana organisasi itu nantinya. Hal yang perlu diperhatikan dalam membangun budaya organisasi ini adalah sebagai berikut:

- a) Membekali kepala sekolah dengan kemampuan memimpin dengan pelatihan-pelatihan manajerial yang diselenggarakan oleh pemerintah kota Medan, sehingga kepala sekolah mampu mengimplementasikan karakteristik kepemimpinan yang dapat menjadi pendorong terciptanya budaya organisasi di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.
- b) Meningkatkan pemahaman kepala sekolah dan guru tentang pentingnya membangun budaya organisasi yang unggul. Budaya organisasi dapat dikembangkan menjadi salah satu model budaya sekolah yang dapat membangun nilai-nilai komitmen bagi para anggotanya sekolah dengan keyakinan bahwa setiap orang dapat menjadi bermanfaat baik bagi diri sendiri, orang lain, lingkungan maupun masyarakat.
- c) Memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang yang nantinya akan memberikan kepuasan kerja guru, oleh karenanya guru harus diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk tumbuh dan berkembang, berkompetisi, berinovasi, mewujudkan independensi, berimprovisasi dan melakukan pengembangan diri.

d) Memperhatikan hal-hal yang dapat membuat motivasi guru senantiasa meningkat, dengan memberikan kesempatan, mengapresiasi, memberikan penguatan, agar guru-guru senantiasa memiliki daya juang untuk terus berprestasi dan mampu menggali terus inovasi bagi pengabdianya pada profesi yang dipilihnya.

Beberapa cara yang bisa diambil oleh pimpinan dari upaya pengembangan budaya sekolah, diantaranya melakukan hal-hal sebagai berikut: (1) menegakkan disiplin yang baik; (2) menjaga kebersamaan; (2) membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horisontal; (3) lebih terbuka dan transparan; (4) penghargaan kerja (reward) rasa saling memiliki yang tinggi (*sense of belonging*); (4) meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan; dan (5) jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki.

Aktivitas seperti dijelaskan di atas sangat bermanfaat bagi guru sebagai individu (pribadi) dan juga guru sebagai entitas kelompok seperti: (1) meningkatkan kepuasan kerja hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan reward berupa pujian/sanjungan, dan senyuman sebagai bentuk penghargaan dan menghargai hasil kerja; (2) pergaulan lebih akrab dengan jalan memberikan perhatian sekecil apapun itu kepada guru/kolega seperti menyapa, memuji penampilan dan tidak canggung untuk terlibat dalam pembicaraan dengan para guru dan bawahan walaupun terhadap topik yang ringan; (3) meningkatkan disiplin dengan cara memberikan ketauladanan seperti datang lebih awal dan pulang paling lambat dibanding dengan guru-guru yang menjadi bawahannya dan juga memberikan contoh bekerja cerdas, tuntas dan ikhlas dengan menunjukkan

wajah yang ceria walaupun pekerjaan menumpuk; (4) muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif dengan memberikan gagasan-gagasan baru atau terobosan baru dalam bekerja sebagai bentuk pemimpin yang ingin terus berprestasi secara bersama-sama dengan guru; (5) selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri karena kesadaran komitmen organisasi para guru sudah terbentuk dengan baik.

Upaya pengembangan budaya organisasi sekolah juga dapat dikembangkan dengan beberapa hal seperti (1) meningkatkan motivasi yakni dengan menggabungkan keinginan dan energi serta komit untuk mengejar tujuan walupun menghadapi halangan dan tantangan; (2) melakukan perubahan yakni keinginan untuk berinovasi dan mengadopsi secara terus menerus sesuai dengan perubahan situasi; (3) melakukan *teamwork* yakni berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama secara kelompok; (4) *trust yakni* kepercayaan. Setiap warga sekolah baik pimpinan dan guru/staf saling mempercayai dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan karena masing-masing orang melakukan apa yang menjadi tupoksinya sebagai suatu sistem dan subsistem dalam duni pendidikan.

**Motivasi kerja.** Motivasi kerja guru dapat timbul dalam diri guru dengan adanya kebutuhan untuk berprestasi hal ini dapat dilakukan bila guru menyadari bahwa mendidik adalah *great job* dalam mempersiapkan generasi tangguh untuk membangun masa depan bangsa. Guru harus dapat mengidentifikasi kebutuhan diterima oleh kelompoknya, dan kebutuhan untuk menduduki jabatan dapat mendorong orang memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Bila

kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi akan berakibat meningkatkan kinerja dan akan menjadikan mereka menjadi komit dengan organisasinya.

Untuk menimbulkan motivasi kerja yang efektif diperlukan: 1) memahami proses dasar motivasi, 2) mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, 3) mengetahui bahwa motivasi bukan hanya dapat dicapai dengan menciptakan perasaan puas, dan 4) memahami bahwa, di samping semua faktor di atas, ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja. Motivasi memiliki dua bentuk dasar: Pertama, motivasi buatan (*extrinsic*), yaitu segala hal yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka. Kedua, motivasi hakiki (*intrinsic*), yaitu faktor-faktor dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang untuk berperilaku/untuk bergerak ke arah tertentu.

**Kepuasan kerja.** Kepuasan kerja adalah sikap seseorang dalam hal ini adalah guru terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah bagian utama dan penting bagi manusia sebagai pribadi, ataupun bagi organisasi tempat bekerja sehingga selanjutnya akan bekerja lebih baik. Stoner dan Freeman mengemukakan lima aspek yang dapat mempengaruhi seseorang untuk mencapai kepuasan kerja, yaitu: (1) bayaran yang diterima, bayaran disini dapat diartikan juga dengan *reward* atau penghargaan dari pimpinan atau kepala sekolah terhadap guru-guru (2) kinerja individu dimana pembagian kerja harus dilakukan secara adil antar sesama guru untuk dapat mencapai kepuasan kerja, (3) supervisi dapat dilakukan dengan adil dan transparan dimana semua guru mendapatkan informasi yang jelas terhadap hasil supervisi pimpinan, (4) kerja kelompok dapat dibangun dengan *team work* yang solid antar sesama guru untuk mencapai tujuan bersama.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan guru/pimpinan dengan cara: *Provide a positive working environment, reward and recognition, involve and increase employee engagement, develop the skills and potential of your workforce, evaluate and measure job satisfaction.*

Penjelasan yang hampir sama berdasarkan *value theory*, dikemukakan oleh Colquitt, Lepine dan Wesson, dengan teori *value-percept*, yang menyatakan bahwa ada nilai-nilai yang harus terpenuhi dalam diri pegawai untuk mendapatkan kepuasan kerja seperti bayaran yang memuaskan dalam memenuhi kebutuhan hidup, promosi dalam jabatan, kepuasan *supervise*, *teamwork* yang solid dan kepuasan dalam pekerjaan dengan memenuhi hak-hak dasar para guru.

Beberapa cara yang bisa diambil dari upaya komitmen organisasi guru di antaranya melakukan hal-hal sebagai berikut: kesesuaian diri, percaya terhadap organisasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Guru menjaga agar terjaminnya kualitas kerja yang lebih baik; membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal; lebih terbuka dan transparan; menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi; meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan; jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki; dan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan teknologi pembelajaran. Selain beberapa manfaat di atas, manfaat lain bagi guru sebagai individu dan kelompok adalah: (1) meningkatkan motivasi kerja, (2) meningkatkan kepuasan kerja, (3) pergaulan lebih akrab, (4) disiplin meningkat; (5) pengawasan fungsional bisa lebih ringan, (6) muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, (7) belajar dan berprestasi terus serta, dan (8)

selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri.

Berdasarkan pada penjelasan di atas dan beberapa hasil kajian/penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa variabel komitmen organisasi telah diukur dari berbagai aspeknya, termasuk menempatkan posisinya baik sebagai variabel bebas maupun sebagai variabel terikat. Dalam penelitian disertasi ini juga mengkaji/meneliti tentang komitmen organisasi karena beberapa alasan:

1. Komitmen organisasi guru di mana penelitian ini dilakukan masih sangat buruk/rendah. Apabila diidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya hasil belajar siswa, maka komitmen organisasi ini menempati peran dan posisi strategis/penting, selain faktor kurikulum, manajemen, sarana/prasarana, dan pendanaan. Karena itu, tidak berlebihan dikatakan bahwa jika komitmen organisasi baik, maka semua faktor yang mempengaruhi hasil belajar siswa akan tertutupi (kurikulum, manajemen, sarana/prasarana, dan pendanaan). Komitmen organisasi merupakan jantung yang menggerakkan dan menumbuhkan iklim akademik sekolah sekaligus dapat meningkatkan hasil dan prestasi belajar siswa.
2. Seiring dengan perkembangan dan tuntutan zaman saat sekarang ini, penyelenggaraan pendidikan memasuki era profesional. Hal ini ditandai dengan penegasan profesional tersebut di dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 2 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang dinyatakan sebagai berikut: Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan, dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil

pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi para guru baik pada pendidikan tingkat dasar, menengah maupun atas juga pada perguruan tinggi.

Pernyataan di atas menuntut guru agar melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah secara profesional dan sungguh-sungguh serta penuh perhatian, baik waktu, tenaga dan bahkan pemikiran. Tujuannya adalah bagaimana menjadikan siswa agar memiliki 6 (enam) fokus pendidikan sebagaimana dinyatakan dalam UU. Nomor 20 tahun 2003, yaitu: Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan: (1) spiritual keagamaan, (2) pengendalian diri, (3) kepribadian, (4) kecerdasan, (5) akhlak mulia, serta (6) keterampilan.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi, tak salah jika seorang guru meresapi/merenungkan apa yang dikatakan oleh Johnson Sinamo dalam bukunya: 8 (Delapan) Etos Kerja Keguruan), sebagai berikut:

1. Etos pertama yaitu kerja adalah rahmat: bekerja tulus penuh rasa syukur.
2. Etos kedua yaitu kerja adalah amanah: bekerja benar penuh tanggungjawab.
3. Etos ketiga yaitu kerja adalah panggilan: bekerja tuntas penuh integritas.
4. Etos keempat yaitu kerja adalah aktualisasi: bekerja keras penuh semangat.
5. Etos kelima yaitu kerja adalah ibadah: bekerja serius penuh kecintaan.
6. Etos keenam yaitu kerja adalah seni: bekerja cerdas penuh kreativitas.
7. Etos ketujuh yaitu kerja adalah kehormatan: bekerja tekun penuh keunggulan.

8. Etos kedelapan yaitu kerja adalah pelayanan: bekerja paripurna penuh kerendahan hati.

Apabila kedelapan etos tersebut senantiasa dilakukan guru dalam melaksanakan tugas di sekolah, maka hal ini akan membentuk menjadi sebuah kebiasaan, dan pada akhir sikap dan kebiasaan itu akan membentuk menjadi karakter. Karakter merupakan respons langsung yang dilakukan seseorang terhadap setiap stimulus yang datang dalam keadaan sadar (Goleman), kata karakter itu sendiri berasal dari bahasa Yunani yaitu “*caracteer*“ yang artinya tanda, ciri atau gambaran yang diukir. Kepribadian seseorang terdiri dari kumpulan watak dan perilaku hidup yang membedakan dirinya dengan orang lain dan inilah yang dikatakan karakter, karakter ini juga tidak tercipta dalam waktu singkat tetapi tercipta dari suatu cara yang terulang-ulang menjadi sebuah kebiasaan dan kebiasaan terulang menjadi sebuah tabiat dan tabiat terulang-ulang menjadi sebuah perilaku yang melahirkan sebuah budaya di mana gambaran budaya itulah yang disebut sebagai karakter.

Oleh karena itu karakter bisa tercipta dengan adanya sebuah pendidikan karakter yang menciptakan sebuah cara yang tepat dalam melakukan suatu tindakan atau perilaku.

Menurut Simon Philips (dalam Quari, 2010:10), karakter adalah kumpulan tata nilai yang menuju pada suatu sistem, yang melandasi pemikiran, sikap, dan perilaku yang ditampilkan. Doni Koesoema (dalam quari, 2010: 12) karakter sama dengan kepribadian. Kepribadian dianggap sebagai ciri, karakteristik, gaya, sifat

khas dari diri individu yang bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima dari lingkungan.

Winnie dalam Quari memahami bahwa istilah karakter memiliki dua pengertian. Pertama, menunjukkan bagaimana seseorang bertingkah laku. Apabila seseorang berperilaku tidak jujur, kejam, atau rakus, tentulah orang tersebut memanifestasikan perilaku buruk. Sebaliknya, apabila seseorang berperilaku jujur, suka menolong, tentulah orang tersebut memanifestasikan karakter mulia. Kedua, istilah karakter erat kaitannya dengan *personality*. Seseorang baru bisa disebut orang yang berkarakter (*a person of character*) apabila tingkah lakunya sesuai kaidah moral.

Suyanto (2009) mendefinisikan karakter sebagai cara berpikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas tiap individu untuk hidup dan bekerja sama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa, maupun negara. Karakter adalah ciri khas yang dimiliki oleh suatu benda atau individu. Ciri khas tersebut adalah asli dan mengakar pada kepribadian benda atau individu tersebut, serta merupakan “mesin” yang mendorong bagaimana seorang bertindak, bersikap, berucap, dan merespon sesuatu (Kertajaya, 2010).

Di dalam kamus psikologi, karakter didefinisikan sebagai kepribadian ditinjau dari titik tolak etis atau moral, misalnya kejujuran seseorang, dan biasanya berkaitan dengan sifat-sifat yang relatif tetap (Gulo, 1982: 29).

Dari pendapat di atas dipahami bahwa karakter itu berkaitan dengan kekuatan moral, berkonotasi positif, bukan netral. Jadi, orang berkarakter adalah orang yang mempunyai kualitas moral positif. Dengan demikian, pendidikan

membangun karakter, secara implisit mengandung arti membangun sifat atau pola perilaku yang didasari atau berkaitan dengan dimensi moral yang positif atau baik, bukan yang negatif atau buruk.

Hal ini didukung Peterson dan Seligman (dalam Quari, 2010: 16) yang mengaitkan secara langsung *character strength* dengan kebajikan. *Character strength* dipandang sebagai unsur-unsur psikologis yang membangun kebajikan (*virtues*). Salah satu kriteria utama dari *character strength* adalah bahwa karakter tersebut berkontribusi besar dalam mewujudkan sepenuhnya potensi dan cita-cita seseorang dalam membangun kehidupan yang baik, yang bermanfaat bagi dirinya, orang lain, dan bangsanya.

Menurut Lickona, karakter berkaitan dengan konsep moral (*moral knowing*), sikap moral (*moral feeling*), dan perilaku moral (*moral behavior*). Berdasarkan ketiga komponen ini dapat dinyatakan bahwa karakter yang baik didukung oleh pengetahuan tentang kebaikan, keinginan untuk berbuat baik, dan melakukan perbuatan kebaikan. Bagan di bawah ini merupakan bagan keterkaitan ketiga kerangka pikir ini.

Berdasarkan rumusan karakter sebagaimana dikemukakan para ahli di atas dapat dipahami bahwa karakter merupakan suatu hal positif dan bersifat integratif dalam diri seseorang yang menjadi landasan untuk melakukan sesuatu. Bila diperhatikan lebih seksama rumusan tentang karakter sebagaimana dikemukakan di atas berbeda-beda sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing. Namun demikian, bahwa karakter itu bukanlah sesuatu yang instan; yang sudah ada dalam diri seseorang. Akan tetapi karakter harus diusahakan dan dioptimalkan agar

supaya tumbuh dan berkembang sesuai dengan arah yang diharapkan. Dengan demikian karakter tersebut akan berdampak secara positif.

Dalam kaitan ini, Prayitno (2011:viii), menyatakan bahwa kondisi berkarakter itu dalam keterbukaan dinamik dimensi-dimensi kehidupan manusia tidak datang dengan sendirinya, melainkan harus diupayakan, harus diperjuangkan oleh manusia sendiri, tidak jatuh begitu saja dari langit, atau timbul dari dalam perut bumi. Apabila perjuangan meraih kondisi berkarakter itu kurang memadai atau kedodoran, tidak disangsikan kondisi yang tercipta justru mengarah kepada kutub-kutub negatif.

Lebih jauh Prayitno (2011:47) merumuskan karakter sebagai sifat pribadi yang relatif stabil pada diri individu yang menjadi landasan bagi penampilan perilaku dalam standar nilai dan norma yang tinggi. Berdasarkan rumusan karakter tersebut ada beberapa kata penting yang memerlukan penjelasan, yaitu:

Relatif stabil: suatu kondisi yang apabila telah terbentuk akan tidak mudah diubah. Landasan: kekuatan yang pengaruhnya sangat besar/dominan dan menyeluruh terhadap hal-hal yang terkait langsung dengan kekuatan yang dimaksud. Penampilan perilaku: aktivitas individu atau kelompok dalam bidang dan wilayah (setting) kehidupan. Standar nilai/norma: kondisi yang mengacu kepada kaidah-kaidah agama, ilmu dan teknologi, hukum, adat, dan kebiasaan, yang tercermin dalam perilaku sehari-hari dengan indikator iman dan takwa, pengendalian diri, serta disiplin, kerja keras, dan ulet, bertanggungjawab dan jujur, membela kebenaran, kepatutan, kesopanan dan kesantunan, ketaatan pada

peraturan, loyal, demokratis, sikap kebersamaan, musyawarah, dan gotong royong, toleran, tertib, damai, dan anti kekerasan, hemat, konsisten.

Ditinjau dari asalnya, karakter dapat ditinjau dari dua teori, yaitu:

- a. Teori pertama mengatakan bahwa karakter itu seperti gen, sudah dibawa sejak lahir, seperti warna rambut dan golongan darah. Artinya, kalau saat ini kita mempunyai sifat pemaarah itu karena seseorang sudah mempunyai sifat pemaarah sejak dilahirkan.
- b. Teori kedua mengatakan karakter itu dipengaruhi oleh lingkungan, di mana kalau lingkungan yang membentuk baik maka akan muncul sebuah karakter yang baik tetapi kalau lingkungan yang membentuk jelek maka akan muncul pula karakter yang jelek juga.

Dari dua penjelasan di atas maka dapat kita ambil suatu kesimpulan bahwa genetika dan lingkungan secara bersama-sama berperan dalam menciptakan individu itu berkarakter baik atau buruk tinggal pengaruh mana yang kuat di dalam mempengaruhi perjalanan hidupnya. Faktor lingkungan yang berasal dari kepemimpinan kepala sekolah inilah yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Selanjutnya, komitmen organisasi secara teoretis juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama di antara seluruh unsur dan personil

sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Beberapa cara yang bisa diambil dari upaya komitmen organisasi guru di antaranya melakukan hal-hal sebagai berikut: kesesuaian diri, percaya terhadap organisasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Guru menjaga agar terjaminnya kualitas kerja yang lebih baik; membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal; lebih terbuka dan transparan; menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi; meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan; jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki; dan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan teknologi pembelajaran. Selain beberapa manfaat di atas, manfaat lain bagi guru sebagai individu dan kelompok adalah: (1) meningkatkan motivasi kerja, (2) meningkatkan kepuasan kerja, (3) pergaulan lebih akrab, (4) disiplin meningkat; (5) pengawasan fungsional bisa lebih ringan, (6) muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, (7) belajar dan berprestasi terus serta, dan (8) selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri.

Upaya pengembangan komitmen organisasi guru seyogyanya mengacu pada beberapa prinsip berikut ini.

- (a) Berfokus pada visi, misi dan tujuan sekolah. Pengembangan komitmen organisasi guru harus senantiasa sejalan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Fungsi visi, misi, dan tujuan sekolah adalah mengarahkan pengembangan budaya organisasi sekolah. Visi tentang keunggulan mutu misalnya, harus

disertai dengan program-program yang nyata mengenai penciptaan budaya organisasi sekolah berupa penegakan disiplin yang baik, adanya kebersamaan, penghargaan kerja dan komunikasi. Semakin baik kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah, maka akan semakin baik komitmen organisasi guru.

- (b) Menciptakan komunikasi formal dan Informal. Komunikasi merupakan dasar bagi koordinasi dalam sekolah, termasuk dalam menyampaikan pesan-pesan pentingnya komitmen organisasi sekolah. Komunikasi informal sama pentingnya dengan komunikasi formal. Dengan demikian kedua jalur komunikasi tersebut perlu digunakan dalam menyampaikan pesan secara efektif dan efisien.
- (c) Loyal terhadap organisasi dan bersedia mengambil resiko organisasi. Salah satu dimensi komitmen organisasi adalah loyal terhadap atasan dan organisasi kesediaan mengambil resiko. Setiap perubahan komitmen organisasi guru akan berdampak terhadap mutu pendidikan di sekolah-sekolah menyebabkan adanya resiko yang harus diterima khususnya bagi para pimpinan dan guru sendiri. Namun ketakutan akan resiko jangan menyebabkan kurang beraninya seorang pemimpin mengambil sikap dan keputusan dalam waktu cepat.
- (d) Memiliki strategi yang jelas. Pengembangan komitmen organisasi guru perlu ditopang oleh strategi dan program. Strategi mencakup cara-cara yang ditempuh sedangkan program menyangkut kegiatan operasional yang perlu dilakukan. Strategi dan program merupakan dua hal yang selalu berkaitan.
- (e) Berorientasi Kinerja. Pengembangan komitmen organisasi guru di sekolah perlu diarahkan pada sasaran yang sedapat mungkin dapat diukur. Sasaran

yang dapat diukur akan mempermudah pengukuran capaian kinerja dari suatu sekolah.

- (f) Sistem Evaluasi yang jelas. Untuk mengetahui kinerja pengembangan komitmen organisasi perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap jangka pendek, sedang, dan jangka panjang. Karena itu perlu dikembangkan sistem evaluasi terutama dalam hal kapan evaluasi dilakukan, siapa yang melakukan dan mekanisme tindak lanjut yang harus dilakukan.
- (g) Memiliki komitmen organisasi yang kuat. Komitmen dari pimpinan dan warga sekolah sangat menentukan implementasi program-program pengembangan. Banyak bukti menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang lemah terutama dari pimpinan menyebabkan program-program tidak terlaksana dengan baik.
- (h) Keputusan Berdasarkan Konsensus. Ciri komitmen organisasi yang positif adalah pengambilan keputusan partisipatif yang berujung pada pengambilan keputusan secara konsensus. Meskipun hal itu tergantung pada situasi keputusan, namun pada umumnya konsensus dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut.
- (i) Sistem Imbalan yang jelas. Pengembangan komitmen organisasi guru hendaknya disertai dengan sistem imbalan meskipun tidak selalu dalam bentuk barang atau uang. Bentuk lainnya adalah penghargaan atau kredit poin terutama bagi siswa yang menunjukkan perilaku positif yang sejalan dengan pengembangan komitmen organisasi.
- (j) Evaluasi Diri. Evaluasi diri merupakan salah satu alat untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi di sekolah. Evaluasi dapat dilakukan dengan

menggunakan pendekatan curah pendapat atau menggunakan skala penilaian diri. Kepala sekolah dapat mengembangkan metode penilaian diri yang berguna bagi pengembangan komitmen organisasi.

Selain mengacu kepada sejumlah prinsip di atas, upaya pengembangan komitmen organisasi guru juga seyogyanya berpegang pada asas-asas berikut ini:

- (a) Kerjasama tim (*team work*). Pada dasarnya sebuah komunitas sekolah merupakan sebuah tim/kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Untuk itu, nilai kerja sama merupakan suatu keharusan dan kerjasama merupakan aktivitas yang bertujuan untuk membangun kekuatan-kekuatan atau sumberdaya yang dimiliki oleh personil sekolah.
- (b) Kemampuan. Menunjuk pada kemampuan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab pada tingkat kelas atau sekolah. Dalam lingkungan pembelajaran, kemampuan profesional guru bukan hanya ditunjukkan dalam bidang akademik tetapi juga dalam bersikap dan bertindak yang mencerminkan pribadi guru.
- (c) Keinginan. Keinginan di sini merujuk pada kemauan atau kerelaan untuk melakukan tugas dan tanggungjawab untuk memberikan kepuasan terhadap siswa dan masyarakat. Semua nilai di atas tidak berarti apa-apa jika tidak diiringi dengan keinginan. Keinginan juga harus diarahkan pada usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan diri dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai budaya yang muncul dalam diri pribadi baik sebagai kepala sekolah, guru, dan staf dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat.

(d) Kegembiraan (*happiness*). Nilai kegembiraan ini harus dimiliki oleh seluruh personil sekolah dengan harapan kegembiraan yang kita miliki akan berimplikasi pada lingkungan dan iklim sekolah yang ramah dan menumbuhkan perasaan puas, nyaman, bahagia dan bangga sebagai bagian dari personil sekolah. Jika perlu dibuat wilayah-wilayah yang dapat membuat suasana dan memberi nuansa yang indah, nyaman, asri dan menyenangkan, seperti taman sekolah ditata dengan baik dan dibuat wilayah bebas masalah atau wilayah harus senyum dan sebagainya.

(e) Hormat (*respect*). Rasa hormat merupakan nilai yang memperlihatkan penghargaan kepada siapa saja baik dalam lingkungan sekolah maupun dengan *stakeholders* pendidikan lainnya. Keluhan-keluhan yang terjadi karena perasaan tidak dihargai atau tidak diperlakukan dengan wajar akan menjadikan sekolah kurang dipercaya. Sikap respek dapat diungkapkan dengan cara memberi senyuman dan sapaan kepada siapa saja yang dapat ditemui, bisa juga dengan memberikan hadiah yang menarik sebagai ungkapan rasa hormat dan penghargaan atas hasil kerja yang dilakukan dengan baik. Atau mengundang secara khusus dan menyampaikan selamat atas prestasi yang diperoleh dan sebagainya.

(d) Jujur (*honesty*). Nilai kejujuran merupakan nilai yang paling mendasar dalam lingkungan sekolah, baik kejujuran pada diri sendiri maupun kejujuran kepada orang lain. Nilai kejujuran tidak terbatas pada kebenaran dalam melakukan pekerjaan atau tugas tetapi mencakup cara terbaik dalam membentuk pribadi yang obyektif. Tanpa kejujuran, kepercayaan tidak akan diperoleh. Oleh karena itu budaya jujur dalam setiap situasi di manapun kita

berada harus senantiasa dipertahankan. Jujur dalam memberikan penilaian, jujur dalam mengelola keuangan, jujur dalam penggunaan waktu serta konsisten pada tugas dan tanggungjawab merupakan pribadi yang kuat dalam menciptakan budaya sekolah yang baik.

(e) Disiplin (*discipline*). Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan dan sanksi yang berlaku dalam komitmen organisasi. Hal ini dimaksudkan dalam asas ini adalah sikap dan perilaku disiplin yang muncul karena kesadaran dan kerelaan kita untuk hidup teratur dan rapi serta mampu menempatkan sesuatu sesuai pada kondisi yang seharusnya. Jadi disiplin disini bukanlah sesuatu yang harus dan tidak harus dilakukan karena peraturan yang menuntut kita untuk taat pada aturan yang ada. Aturan atau tata tertib yang dipajang di mana-mana bahkan merupakan atribut, tidak akan menjamin untuk dipatuhi apabila tidak didukung dengan suasana atau iklim lingkungan sekolah yang disiplin. Disiplin tidak hanya berlaku pada orang tertentu saja di sekolah tetapi untuk semua personil sekolah tidak kecuali kepala sekolah, guru dan staf.

(f) Empati (*empathy*). Empati adalah kemampuan menempatkan diri atau dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain namun tidak ikut larut dalam perasaan itu. Sikap ini perlu dimiliki oleh seluruh personil sekolah agar dalam berinteraksi dengan siapa saja dan di mana saja mereka dapat memahami penyebab dari masalah yang mungkin dihadapi oleh orang lain dan mampu menempatkan diri sesuai dengan harapan orang tersebut. Dengan sifat empati warga sekolah dapat menumbuhkan budaya sekolah yang lebih baik karena dilandasi oleh perasaan yang saling memahami.

(g) Pengetahuan dan kesopanan. Pengetahuan dan kesopanan para personil sekolah yang disertai dengan kemampuan untuk memperoleh kepercayaan dari siapa saja akan memberikan kesan yang meyakinkan bagi orang lain. Dimensi ini menuntut para guru, staf dan kepala sekolah trampil, profesional dan terlatih dalam memainkan perannya memenuhi tuntutan dan kebutuhan dalam mutu pendidikan.

Pendidikan adalah proses internalisasi budaya ke dalam diri seseorang dan masyarakat sehingga membuat orang dan masyarakat menjadi beradab. Pendidikan bukan merupakan sarana transfer ilmu pengetahuan saja, tetapi lebih luas lagi yakni sebagai sarana pembudayaan dan penyebaran nilai (*enkulturisasi* dan *sosialisasi*). Anak harus mendapatkan pendidikan yang menyentuh dimensi dasar kemanusiaan. Dimensi kemanusiaan itu mencakup sekurang-kurangnya tiga hal paling mendasar, yaitu: (1) afektif yang tercermin pada kualitas keimanan, ketaqwaan, akhlak mulia termasuk budi pekerti luhur serta kepribadian unggul, dan kompetensi estetis, (2) kognitif yang tercermin pada kapasitas pikir dan daya intelektualitas untuk menggali dan mengembangkan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan (3) psikomotorik yang tercermin pada kemampuan mengembangkan keterampilan teknis, kecakapan praktis, dan kompetensi kinestetis.

Salah seorang tokoh pendidikan, Ki Hadjar Dewantara mengatakan hidup haruslah diarahkan pada kemajuan, peradaban, budaya, dan persatuan. Manusia pada dasarnya baik secara individu dan kelompok, memiliki apa yang jadi penentu watak dan karakternya yaitu dasar dan ajar. Dasar dapat dilihat sebagai apa yang

disebut modal biologis (genetik) atau hasil pengalaman yang sudah dimiliki (teori konstruktivisme), sedangkan ajar adalah kondisi yang sifatnya diperoleh dari rangkaian pendidikan atau perubahan yang direncanakan atau diprogram.

Urgensi pengembangan karakter dalam dunia pendidikan dirasa sangat berpengaruh dan penting dalam membentuk kepribadian dan watak para pemimpin masa depan bangsa karena selama dimensi karakter tidak menjadi bagian dari kriteria keberhasilan dalam pendidikan, selama itu pula pendidikan tidak akan berkontribusi banyak dalam pembangunan karakter. Kita sepakat bahwa pendidik berkarakterlah yang menghasilkan sumberdaya manusia handal dan sekaligus memiliki jati diri. Oleh karena itu, jadilah manusia yang memiliki jati diri, berkarakter cerdas dan cerdas berkarakter.

Secara spesifik pendidikan karakter didefinisikan sebagai suatu sistem penanaman nilai-nilai karakter kepada warga sekolah (individu) yang meliputi komponen pengetahuan, kesadaran atau kemauan, dan tindakan untuk melaksanakan nilai-nilai tersebut. Pendidikan karakter dapat dimaknai sebagai *the deliberate use of all dimensions of school life to foster optimal character development*. Dalam pendidikan karakter di sekolah, semua komponen (pemangku pendidikan) harus dilibatkan, termasuk komponen-komponen pendidikan itu sendiri, yaitu isi kurikulum, proses pembelajaran dan penilaian, penanganan atau pengelolaan mata pelajaran, pengelolaan sekolah, pelaksanaan aktivitas atau kegiatan ko-kurikuler, pemberdayaan sarana prasarana, pembiayaan, dan etos kerja seluruh warga sekolah dan lingkungan. Di samping itu, pendidikan karakter

dimaknai sebagai suatu perilaku warga sekolah yang dalam menyelenggarakan pendidikan harus berkarakter.

Menurut David Elkind dan Freddy Sweet (dalam Kemendiknas, 2010:10), pendidikan karakter dimaknai sebagai berikut: *character education is the deliberate efforts to help people understand, care about, and act upon core ethical values. When we think about the kind of character we want for our children, it is clear that we want them to be able to judge what is right, care deeply about what is right, and then do what they believe to be right, even in the face of pressure from without and temptation from within.*

Lebih lanjut dijelaskan bahwa pendidikan karakter adalah segala sesuatu yang dilakukan guru, yang mampu mempengaruhi karakter peserta didik. Di sekolah, guru yang memiliki otoritas penuh dalam upayanya membantu membentuk watak peserta didik. Hal ini mencakup keteladanan bagaimana perilaku guru, cara guru berbicara atau menyampaikan materi, bagaimana guru bertoleransi, dan berbagai hal terkait lainnya.

Pendidikan karakter memiliki esensi dan makna yang sama dengan pendidikan moral dan pendidikan akhlak. Tujuannya adalah membentuk pribadi anak, supaya menjadi manusia yang baik, warga masyarakat, dan warga negara yang baik. Adapun kriteria manusia yang baik, warga masyarakat yang baik, dan warga negara yang baik bagi suatu masyarakat atau bangsa, secara umum adalah nilai-nilai sosial tertentu, yang banyak dipengaruhi oleh budaya masyarakat dan bangsanya. Oleh karena itu, hakikat dari pendidikan karakter dalam konteks pendidikan di Indonesia adalah pendidikan nilai, yakni pendidikan nilai-nilai luhur

yang bersumber dari budaya bangsa Indonesia sendiri, dalam rangka membina kepribadian generasi muda.

Pendidikan karakter berpijak dari karakter dasar manusia, yang bersumber dari nilai moral universal (bersifat absolut) yang bersumber dari agama yang juga disebut sebagai *the golden rule*. Pendidikan karakter dapat memiliki tujuan yang pasti, apabila berpijak dari nilai-nilai karakter dasar tersebut. Menurut para ahli psikolog, beberapa nilai karakter dasar tersebut adalah cinta kepada Allah dan ciptaan-Nya (alam dengan isinya), tanggung jawab, jujur, hormat dan santun, kasih sayang, peduli, dan kerjasama, percaya diri, kreatif, kerja keras, dan pantang menyerah, keadilan dan kepemimpinan baik dan rendah hati, toleransi, cinta damai, dan cinta persatuan.

Pendapat lain mengatakan bahwa karakter dasar manusia terdiri dari: dapat dipercaya, rasa hormat dan perhatian, peduli, jujur, tanggungjawab; kewarganegaraan, ketulusan, berani, tekun, disiplin, visioner, adil, dan punya integritas. Penyelenggaraan pendidikan karakter di sekolah harus berpijak kepada nilai-nilai karakter dasar, yang selanjutnya dikembangkan menjadi nilai-nilai yang lebih banyak atau lebih tinggi (yang bersifat tidak absolut atau bersifat relatif) sesuai dengan kebutuhan, kondisi, dan lingkungan sekolah itu sendiri.

Menurut Foerster ada empat ciri dasar dalam pendidikan karakter. Pertama, keteraturan interior di mana setiap tindakan diukur berdasar hierarki nilai. Nilai menjadi pedoman normatif setiap tindakan. Kedua, koherensi yang memberi keberanian, membuat seseorang teguh pada prinsip, tidak mudah terombang-ambing pada situasi baru atau takut risiko. Koherensi merupakan dasar

yang membangun rasa percaya satu sama lain. Tidak adanya koherensi meruntuhkan kredibilitas seseorang. Ketiga, otonomi. Di situ seseorang menginternalisasikan aturan dari luar sampai menjadi nilai-nilai bagi pribadi. Ini dapat dilihat lewat penilaian atas keputusan pribadi tanpa terpengaruh atau desakan pihak lain. Keempat, keteguhan dan kesetiaan. Keteguhan merupakan daya tahan seseorang guna mengingini apa yang dipandang baik. Dan kesetiaan merupakan dasar bagi penghormatan atas komitmen yang dipilih.

Pilar akhlak (moral) yang dimiliki (mengejawantah) dalam diri seseorang, sehingga ia menjadi orang yang berakhlak baik (*good character*), memiliki sikap jujur, sabar, rendah hati, tanggungjawab dan rasa hormat, yang tercermin dalam kesatuan organisasi pribadi yang harmonis dan dinamis. Tanpa nilai-nilai moral dasar (*basic moral values*) yang senantiasa mengejawantah dalam diri pribadi kapan dan di mana saja, orang dapat dipertanyakan kadar keimanan dan ketaqwaannya. Manusia yang berakhlak diharapkan mampu untuk:

- Sadar sebagai makhluk ciptaan Tuhan

Sadar sebagai makhluk muncul ketika ia mampu memahami keberadaan dirinya, alam sekitar, dan sang pencipta. Konsepsi ini dibangun dari nilai-nilai transendental yang memiliki nilai filosofis tinggi.

- Cinta Tuhan

Orang yang sadar akan keberadaan Tuhan meyakini bahwa ia tidak dapat melakukan apapun tanpa kehendak Tuhan. Oleh karenanya memunculkan rasa cinta kepada Tuhan. Orang yang mencintai Tuhan akan menjalankan apapun perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya.

- Bermoral

Jujur, saling menghormati, tidak sombong, suka membantu, merupakan turunan dari manusia yang bermoral.

- Bijaksana

Karakter ini muncul karena keluasan wawasan seseorang. Dengan keluasan wawasan yang dimiliki, ia akan melihat banyaknya perbedaan yang mampu diambil sebagai kekuatan. Karakter bijaksana ini dapat terbentuk dari adanya penanaman nilai-nilai kebinekaan.

- Pembelajar sejati

Untuk dapat memiliki wawasan yang luas, seseorang harus senantiasa belajar. Seorang pembelajar sejati pada dasarnya dimotivasi oleh adanya pemahaman akan luasnya ilmu Tuhan (nilai-nilai transendental). Selain itu, dengan penanaman nilai-nilai kebinekaan ia akan semakin bersemangat untuk mengambil kekuatan dari sekian banyak perbedaan.

- Mandiri

Karakter ini muncul dari penanaman nilai-nilai humanisasi (kemanusiaan) dan liberalisasi (kebebasan).

- Kontributif. Kontributif merupakan cermin seorang pemimpin.

Pendidikan dilaksanakan dari, untuk, dan oleh manusia, berisi hal-hal yang menyangkut perkembangan dan kehidupan manusia serta diselenggarakan dalam hubungan antar manusia itu sendiri. Prayitno (2010:44), mengungkapkan bahwa dalam sosok manusia mengandung tiga komponen

dasar yaitu hakikat manusia, dimensi kemanusiaan, dan pancadaya kemanusiaan. Sosok kemanusiaan itu selanjutnya disebut sebagai Harkat dan Martabat Manusia (HMM).

### 5.3. Saran

Setelah mengetahui faktor-faktor yang merupakan penentu keberlangsungan komitmen organisasi guru di sekolah SMA Negeri di Kota Medan, selanjutnya dalam mengupayakan perbaikan-perbaikan ke arah peningkatan komitmen organisasi guru ke arah yang lebih baik tidak mungkin ditinjau secara parsial (terpisah) namun harus secara sistemik, untuk itu perlu mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dalam upaya melakukan perbaikan komitmen organisasi guru, harus lebih diarahkan pada faktor-faktor yang diketahui masih memiliki nilai minimal, seperti kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dengan Indikator kesungguhan dalam melaksanakan kerja, bekerja tidak mengenal waktu; bekerja giat tanpa mengharapkan imbalan, adanya rasa bangga dalam bekerja; dan adanya rasa tanggungjawab yang perlu mendapat perbaikan/pembinaan dari kepala sekolah. Begitu juga dengan budaya organisasi masih perlu diperhatikan tentang penegakan disiplin yang baik, adanya kebersamaan, penghargaan kerja dan komunikasi.
2. Dalam mengupayakan perbaikan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah sangat penting untuk diawali dari diri sendiri dalam melaksanakan kepemimpinannya agar dapat lebih memberikan wewenang kepada bawahan untuk dapat mengembangkan diri secara kreatif dalam melaksanakan tugas mereka juga tidak kalah pentingnya keteladanan kepala sekolah juga harus

ditingkatkan dengan kerja nyata dan dapat menjadi panutan bagi guru dan warga sekolah.

3. Diharapkan kepada para guru untuk lebih menjadikan profesi keguruan sebagai panggilan batin dan panggilan bangsa dalam mendidik dan membina siswa menjadi lebih baik, karena dengan menumbuhkan panggilan jiwa dan bangsa motivasi kerja dan kepuasan kerja menjadi lebih baik.
4. Diharapkan dapat melakukan upaya perbaikan pada variabel motivasi kerja, terutama pada faktor kekuasaan penghargaan, kekuasaan yang disahkan, dan kekuasaan hukuman. Motivasi kerja dalam penelitian ini diukur berdasarkan pada dorongan dari dalam diri; dorongan dari luar diri; dan imbalan yang mencukupi kesesuaian diri, percaya terhadap organisasi, loyalitas terhadap organisasi tergolong kurang baik.
5. Diupayakan sedapat mungkin untuk menyeimbangkan proses pembedahan faktor-faktor determinan lainnya terutama pada faktor pembentuk komitmen organisasi baik faktor yang berpengaruh langsung maupun faktor tidak langsung sebagai variabel *intervening* dalam membentuk komitmen organisasi.
6. Upaya untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam penelitian ini belum dapat dikatakan maksimal dan masih memiliki kekurangan disebabkan oleh kajian terhadap komitmen organisasi yang cukup luas dan masih banyak dari faktor-faktor lainnya yang masih bersifat kualitatif yang belum dapat sepenuhnya dikaji, untuk itu disarankan kepada penelitian lain untuk mengikutsertakan faktor-faktor yang lebih kompleks lainnya terutama yang berkenaan dengan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, dengan

demikian maka mutu pendidikan SMA Negeri di Kota Medan dapat ditngkatkan ke arah yang lebih baik lagi.



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY