

# P E D A G O N A L

Jurnal Ilmiah Pendidikan

<http://journal.unpak.ac.id/index.php/pedagonal>

## TINJAUAN TEORETIK TENTANG KOMITMEN ORGANISASI GURU

Rais Hidayat<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup>Dosen Universitas Pakuan, Jl. Pakuan No.1 Bogor, Jawa Barat

\*Korespondensi: rais72rais@gmail.com, rais.hidayat@unpak.ac.id

### ABSTRACT

*Teachers' organizational commitment is the key to the implementation of quality education. Without high organizational commitment of teacher, the implementation of quality education is unlikely to materialize. Therefore, a clear description and conception of teachers' organizational commitment is needed. The purpose of this research is to describe the teachers' organizational commitment in depth decription. This research uses literature review method. The results of the research were then presented to answer the 3 research problems: the nature of teachers' organizational commitment, the processes and factors that shaped the organizational commitment of teachers, and the ways to develop and enhance the organizational commitment of teachers.*

*Keywords: organizational commitment, theoretical review, literature method*

### ABSTRAK

Komitmen organisasi guru merupakan kunci pelaksanaan pendidikan yang bermutu. Tanpa komitmen organisasi yang tinggi, pelaksanaan pendidikan bermutu tidak mungkin terwujud. Oleh karena itu, deskripsi dan konsepsi yang jelas tentang komitmen organisasi guru sangat diperlukan. Tujuan peneliti ini untuk mendeskripsikan komitmen organisasi guru secara lebih mendalam. Kajian teoretik ini menggunakan metode kajian literatur. Hasil kajian kemudian dipaparkan untuk menjawab 3 rumusan permasalahan penelitian yaitu: tentang hakikat komitmen organisasi guru, proses dan faktor-faktor yang membentuk komitmen organisasi guru, dan tentang cara-cara mengembangkan dan meningkatkan komitmen organisasi guru.

Kata kunci: komitmen organisasi, tinjauan teoretik, metode literatur

### PENDAHULUAN

Lingkungan kehidupan terus berubah dan berkembang dengan cepat. Arah kehidupan dunia menjadi semakin terbuka. Persaingan antar bangsa, antar organisasi dan antar individu tak terelakan dan semakin ketat. Jawaban untuk menghadapi itu adalah peningkatan mutu pendidikan dengan cara melakukan pendidikan bermutu, baik itu dengan mengubah paradigma pendidikan, menyiapkan sarana fisik pendidikan yang mendukung, menyiapkan

para guru yang kompeten, menyiapkan kurikulum yang relevan, dan memenuhi dana pendidikan.

Guru sebagai kunci dan ujung tombak peningkatan mutu pendidikan. Guru berperan strategis dalam pelaksanaan pendidikan bermutu. Sebagus apapun kebijakan pendidikan, tanpa ditunjang oleh guru bermutu, maka peningkatan mutu pendidikan tidak akan mencapai seperti yang diharapkan. Melihat kenyataan tersebut, maka upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, senantiasa memerlukan guru bermutu, guru berkinerja sesuai harapan dan guru yang berkomitmen pada tugas dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Laporan yang dimuat dalam buku *Teacher Certification in Indonesia: A Strategy for Teacher Quality Improvement* (Fasli Jalal, 2009) menunjukkan bahwa guru di Indonesia masih belum bisa diharapkan untuk mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Singkat kata, kualitas hasil mengajar guru masih memprihatinkan. Hal demikian ditunjukkan dengan masih rendahnya hasil belajar siswa Indonesia dibandingkan dengan siswa di negara lain.

Peningkatan mutu pendidikan memang sangat tergantung pada guru yang bermutu. Namun lebih dari itu peningkatan mutu pendidikan sangat memerlukan guru yang berkomitmen pada tugas profesinya. Dengan kata lainnya, pendidikan bermutu memerlukan guru yang memiliki komitmen organisasi. Tanpa komitmen organisasi, maka sebegus apapun tujuan pendidikan dan semua sarana penunjangnya, maka mutu pendidikan sangat sulit untuk dicapai.

Komitmen organisasi guru mempunyai dampak luas dalam pendidikan antara lain meningkatkan budaya mutu, meningkatkan *team-work*, menimbulkan dinamika pendidikan, kemandirian, kemauan untuk berubah, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustainabilitas pendidikan. Intinya, perubahan dan kemajuan pendidikan sangat tergantung pada komitmen organisasi guru.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti akan mengeksplorasi lebih mendalam tentang hal-hal yang berkaitan dengan komitmen organisasi guru antara lain pengertian komitmen organisasi guru, faktor-faktor yang memengaruhi komitmen guru, dan cara-cara untuk meningkatkan dan mengembangkan komitmen organisasi guru.

## **METODE KAJIAN**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan komitmen organisasi guru secara menyeluruh. Kajian atas komitmen organisasi guru ini menggunakan metode literatur. Metode literatur adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial untuk menelusuri data histories dengan bersumberkan pada literatur-literatur yang tersedia (Burhan Bungin, 2008). Pengertian lainnya, Sugiono (2005:238) menyatakan bahwa metode literatur merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu yang berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dengan kata lain metode literatur adalah suatu metode penelitian yang bersumberkan pada literatur-literatur yang tersedia baik berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Berdasarkan kajian atas literatur tersebut kemudian peneliti melakukan sintesis dan kesimpulan dalam bentuk deskripsi yang memiliki kebaruan dan memiliki tambahan informasi. Atas dasar pada metode literatur tersebut, penelitian ini memaparkan beberapa hal yang terumuskan dalam rumusan masalah penelitian, yaitu: (1) Apakah hakikat komitmen organisasi guru?; (2) Bagaimana proses terbentuknya komitmen organisasi guru?; dan (3) Bagaimana meningkatkan dan mengembangkan komitmen organisasi guru untuk mewujudkan mutu pendidikan?

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Hakikat Komitmen Organisasi Guru**

Colquitt et al. (2009) mendefinisikan komitmen organisasi (*organizational commitment*) sebagai hasrat karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang karyawan akan tetap menjadi anggota organisasi atau keluar untuk mencari pekerjaan lain. Karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasi, menurut Colquitt et al. (2009) akan berperilaku menarik diri (*withdrawal behavior*) dari organisasi seperti mangkir dari tempat kerja dan perilaku lainnya yang pada akhirnya berujung pada mengundurkan diri (*exit*). Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi sangat penting dalam kelangsungan dan kinerja sebuah organisasi, termasuk organisasi pendidikan dan sekolah.

Robbins (2003) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain komitmen organisasi berarti pemihakan pada organisasi yang memperkerjakannya. Seorang guru yang berada pada pihak sekolah maka guru tersebut akan mencurahkan tenaga dan pikirannya pada sekolah tersebut.

Komitmen organisasi menurut Spector (2008) adalah keterikatan seseorang kepada organisasi yang ditandai dengan tiga komponen yaitu: penerimaan terhadap tujuan organisasi, kehendak untuk berkerja keras dalam organisasi, dan keinginan untuk tetap berada pada organisasi. Pendapat Spector ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan sejauhmana seseorang ingin terlibat, berkerja keras dan bertahan di sebuah organisasi. Guru yang berkomitmen akan menerima tujuan sekolah yang ditetapkan dan akan berkerja keras mewujudkan tujuan sekolah.

Kreitner dan Kinichi (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan sebuah organisasi dan tujuan-tujuannya. Keduanya meyakini bahwa komitmen organisasi itu penting sebab individu yang berkomitmen dapat diharapkan mampu menunjukkan kerja lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi dan bertahan lebih lama dalam organisasi. Memperhatikan pendapat Kreitner dan Kinichi diatas dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi itu sejenis kekuatan yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

McShane dan Von Glinow (2010) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan emosi karyawan untuk mengidentifikasi dan terlibat di dalam organisasi. Menurut McShane dan Von Glinow (2010) komitmen organisasi dapat menjadi kekuatan kompetitif yang signifikan pada organisasi karena karyawan yang berkomitmen akan berpengaruh pada loyalitas, kinerja dan kepuasan pelanggan. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi guru pada sebuah sekolah merupakan energi yang dapat mengangkat marwah dan derajat sekolah yang lebih tinggi dan memuaskan *stake holder* sekolah.

Wood et al. (2001) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah kehendak (*intention*) untuk bergabung dan tetap bersama sebuah organisasi (*to join and then stay a member of an organization*). Stroch et al. (2002) mendefinisikan komitmen organisasi tidak bisa disederhanakan hanya sebagai loyalitas pada organisasi, tetapi merupakan proses yang terus berlangsung dimana para karyawan mengekspresikan perhatian untuk kesuksesan organisasi tempat mereka berkerja.

Khaerul Umam (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi. Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; kemauangan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Berdasarkan konsep komitmen organisasi di atas dapat disintesis bahwa komitmen organisasi guru adalah keterikatan emosional seorang guru dengan sekolah dimana ia bekerja sehingga ia bersedia bertahan, mengidentifikasi diri dan terlibat untuk mencapai tujuan sekolah.

## 2. Proses Pembentukan Komitmen Organisasi Guru

Stroch et al. (2008) mendeskripsikan bahwa komitmen organisasi terbentuk dari proses yang panjang dari sejak karyawan mulai bekerja dan menjalaninya bersama organisasi tersebut, terdapat kesamaan (*identification with*) dan keterlibatan (*involvement in*), terdapat ikatan emosi antara karyawan dengan organisasi, terdapat keuntungan yang diperoleh, terdapat kerugian jika meninggalkan organisasi, terdapat perasaan wajib untuk bertahan dalam organisasi, dan secara keseluruhan komitmen organisasi bukan sebatas keinginan bertahan dalam organisasi, namun melahirkan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Ini berarti komitmen organisasi guru terbentuk sejak pertama kali guru masuk dan bekerja pada sebuah sekolah, dimana ia melakukan identifikasi diri dan terlibat baik secara fisik maupun mental dengan kegiatan sekolah.

Khaerul Umam (2010) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dilihat dari 2 pendekatan. Pertama, pendekatan sikap (*attitudinal commitment*) yang berfokus pada proses ketika seseorang mulai memikirkan hubungannya dengan organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Kedua, pendekatan perilaku (*behavioral commitment*) yang berfokus pada hubungan dengan proses ketika seseorang merasa terikat kepada organisasi tertentu dan cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi. Jadi, proses terbentuknya komitmen terjadi baik karena dari guru sendiri yang merasa cocok dengan sekolah maupun karena sekolah melakukan hal-hal tertentu yang membuat guru memiliki komitmen pada sekolah.

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

Tahapan terjadinya komitmen organisasi menurut Mowday (dalam Sopiah, 2008) melalui 3 fase, yaitu: komitmen fase awal (*initial commitment*); komitmen fase setelah bekerja beberapa tahun (*commitment during early employment*); dan komitmen fase setelah sangat lama bekerja (*commitment during later career*). Faktor yang berpengaruh terjadinya komitmen organisasi pada fase awal adalah karakteristik individu, harapan-harapan pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Faktor yang berpengaruh pada fase kedua yaitu pengalaman masa awal bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya kepemimpinan pemimpinnya, dan bagaimana hubungan dengan rekan kerja atau pemimpinnya. Faktor yang berpengaruh pada fase ketiga yaitu investasi, karir, hubungan sosial, dan pengalaman-pengalaman selama bekerja. Ini berarti komitmen organisasi guru walau pada awal pertama bekerja sangat tinggi, namun jika keadaan sekolah tidak mendukung dapat merusak komitmen organisasi guru.

Faktor-faktor yang ikut berperan dalam pembentukan komitmen organisasi menurut Stroch (2002) yaitu: karyawan bisa mengerjakan yang ditugaskan (*visibility*), apa yang dikerjakan karyawan diakui oleh karyawan lain (*explicitness*), organisasi memberi apa yang dibutuhkan oleh karyawan untuk berkembang (*irreversibility*), dan karyawan diberikan

tanggung jawab dan kebebasan untuk berkontribusi pada organisasi (*volition*). Ini berarti bahwa komitmen guru akan terbentuk jika proses dan hasil kerja yang dilakukan guru diapresiasi oleh pimpinan dan guru lainnya, sekolah memberikan keluasaan guru untuk berkembang dan guru diberi tanggungjawab dan kebebasan dalam bekerja.

Banyak faktor yang memengaruhi terbentuknya komitmen organisasi. Wood et al., (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasi terbentuk salah satunya karena adanya kepuasan kerja (*job satisfaction*). Wahyudi Utomo (2010) melakukan penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi komitmen organisasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,416 dengan  $p = 0,003$  ( $p \leq 0,01$ ). Dody Agus S., (2008) melakukan penelitian yang menyatakan bahwa persepsi terhadap pemimpin memengaruhi komitmen organisasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,521;  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Dwi Fepmawati (2008) melakukan penelitian yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen organisasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,571;  $p = 0,000$ ; ( $p < 0,01$ ). Dya Agustina Dewi (2009) melakukan penelitian yang menyatakan kepuasan berpengaruh pada komitmen organisasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,295;  $p = 0,035$  ( $p < 0,05$ ). Al-Aameri AS (2009), melakukan penelitian yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen organisasi dengan koefisien korelasi sebesar 0.59 ( $p < 0.01$ ). Rais Hidayat (2017) melakukan penelitian yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kepemimpinan kepala sekolah dengan komitmen organisasi guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,874  $p = 0,000$ ; ( $p < 0,01$ ). Rais Hidayat (2017) melakukan penelitian yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,757  $p = 0,000$ ; ( $p < 0,01$ ). Yuyun Elizabeth Patras (2017) melakukan penelitian yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara iklim organisasi sekolah dengan komitmen organisasi guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,922  $p = 0,000$ ; ( $p < 0,01$ ).

Berdasarkan kajian proses terjadinya komitmen organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi guru terjadi sejak awal guru memasuki organisasi sekolah, kemudian komitmen organisasi tersebut bisa bertambah atau berkurang, keadaan yang memengaruhinya baik karena faktor yang datang dari dalam diri guru itu sendiri (internal guru) maupun datang dari sekolah tempat ia bekerja (eksternal guru). Semakin baik kepuasan kerja, iklim organisasi dan kepemimpinan maka dapat diprediksi semakin meningkatkan komitmen organisasi guru.

### 3. Pengembangan Komitmen Organisasi Guru

Komitmen organisasi yang sudah terbentuk selama bekerja dalam organisasi selanjutnya memiliki beberapa tipe dan jenis. Menurut Spector (2008) terdapat 3 tipe komitmen organisasi, yaitu komitmen afeksi (*affective commitment*), komitmen berkesinambungan (*continuance*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). *Affective commitment* terjadi ketika karyawan berkeinginan untuk tetap berada dalam organisasi karena keterikatan emosi. *Continuance commitment* terjadi ketika karyawan harus tetap dalam organisasi karena karyawan tersebut memerlukan keuntungan dan gaji atau karena tidak tersedianya alternatif pekerjaan lain. *Normative commitment* datang dari nilai-nilai dan keyakinan karyawan itu sendiri atau karyawan itu berhutang budi pada organisasi. Ketiga tipe komitmen organisasi ini pasti dirasakan oleh para guru di sekolah. Bahkan komitmen organisasi jenis *affective commitment*, yaitu adanya keterikatan emosional antara guru dengan sekolah diduga yang paling besar, karena guru-guru sebelum menjadi guru memiliki cinta yang kuat pada anak didiknya.

Colquitt et al., (2009) mengemukakan tiga tipe komitmen organisasi, yaitu: *affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional-base reason*); dengan kata lain bertahan dalam organisasi karena

"*you want to*"; *continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain (*cost-base reason*), atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain; dengan kata lain bertahan karena "*you need to*"; dan *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 (*obligation-base reason*); dengan kata lain karena "*you ought to*".

Kanter (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan tiga tipe komitmen organisasi yang sedikit berbeda, yaitu komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), komitmen terpadu (*cohesion commitment*), dan komitmen terkontrol (*control commitment*). Komitmen berkesinambungan yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi. Komitmen terpadu yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat. Komitmen terkontrol yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

Khaerul Umam (2010) menjelaskan beberapa indikator untuk mengetahui komitmen organisasi. Individu dengan *affective commitment* yang tinggi akan memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi yang berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah. Oleh karena itu, kehadiran kerja (*work attendance*) menjadi ukuran *affective commitment* individu terhadap organisasi. Selain absensi, hasil pekerjaan yang dilakukan (*role-job performance*), inisiatif untuk memajukan organisasi (*self-reported*), tingkah laku berorganisasi (*organizational citizenship*), menyuarakan untuk kemajuan organisasi (*voice*), menerima suatu hal sebagaimana adanya (*loyal*) dan *neglect* atau mengabaikan situasi yang tidak memuaskan serta melakukan *whistle-blowing* atau melaporkan kecurangan. Bagi individu yang memiliki *affective commitment* lebih baik, maka semua indikator tersebut akan nampak lebih tinggi daripada yang memiliki *affective commitment* yang lebih rendah.

Khaerul Umam (2010) menjelaskan bahwa individu yang memiliki *continuance commitment* akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut bahwa individu akan mengalami kerugian besar jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, individu tidak bisa diharapkan memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika tetap bertahan dalam organisasi, pada tahap selanjutnya, individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk. Semakin besar individu memiliki *continuance commitment*, maka individu tersebut semakin bersikap pasif atau membiarkan saja keadaan yang tidak berjalan dengan baik.

Khaerul Umam (2010) menjelaskan bahwa individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Perasaan seperti itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Oleh karena itu, individu dengan *normative commitment* yang tinggi diharapkan memiliki hubungan positif dengan *job performance*, *work attendance*, dan *organizational citizenship*. Sebagian besar organisasi menginginkan individu tidak hanya bertahan dalam organisasi, namun juga memiliki komitmen untuk bersama-sama memajukan organisasi.

Colquitt et al. (2008) karyawan menjelaskan bahwa pada satu organisasi harus diisi oleh karyawan-karyawan yang berkomitmen organisasi tinggi karena undur dirinya karyawan-karyawan yang berbakat akan mengganggu organisasi. Oleh karena itu, menjaga

dan menumbuh kembangkan komitmen organisasi harus menjadi hal yang utama dalam sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi rendah akan melakukan tarik diri dari organisasi, baik tarik diri secara fisik maupun psikologis. Tarik diri secara fisik antara lain sering bolos, melama-lamakan istirahat, telat masuk kantor, tidak mau menghadiri pertemuan/rapat, dan pada akhirnya mengundurkan diri. Menarik diri secara psikis ditandai dengan pura-pura sibuk, banyak berbuat gosip, main game/internet, melakukan pertemuan-pertemuan yang tidak perlu, dan melama-lamakan pertemuan. Secara umum perilaku menarik diri dari organisasi didahului oleh masalah ketidakpuasan psikologis yang kecil, kemudian terus bereskalasi sehingga menjadi masalah penarikan fisik yang besar dan berakhir pada exit atau keluar dari organisasi.

Colquitt et al. (2008) menjelaskan lebih jauh bahwa sangat penting adanya upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi. Mengacu pada perspektif *affective commitment*, organisasi harus melakukan upaya peningkatan keterikatan emosional antara organisasi dengan semua karyawan seperti melakukan kegiatan bersama yang menyenangkan (*joy event*), melibatkan banyak orang (*people team*). Mengacu pada perspektif *continuance commitment*, maka organisasi harus melakukan upaya untuk menciptakan paket gaji dan keuntungan finansial yang diperlukan karyawan dan keuntungan lain seperti promosi dan karir. Mengacu dari perspektif *normative commitment* organisasi bisa melakukan sesuatu yang membuat karyawan merasa berhutang budi pada perusahaan, misalnya dengan berbagai pendidikan dan latihan yang dibutuhkan karyawan.

McShane dan Von Glinow (2010) menjelaskan cara membangun komitmen organisasi melalui upaya sebagai berikut: *justice and support*, *shared values*, *trust*, *organizational comprehension*, dan *employee involvement*. *Justice and support* berkaitan dengan bagaimana organisasi memenuhi kewajibannya kepada karyawan dalam memberikan nilai-nilai kemanusiaan seperti keadilan, pemaafan, dan integritas moral. *Shared values* berkaitan dengan bagaimana organisasi berupaya agar nilai-nilainya bisa semakin sejalan dengan nilai yang dipercaya karyawan sehingga nilai organisasi itu terus memotivasi karyawan. *Trust* berkaitan dengan bagaimana membangun rasa percaya antara organisasi dengan karyawan dan sebaliknya. *Organizational comprehension* berkaitan dengan sebaik apa karyawan telah mengerti organisasinya. Sedangkan *employee involvement* berkaitan dengan bagaimana karyawan merasa bahwa organisasi tempat dia bekerja merupakan bagian dari hidupnya. Hal tersebut hanya mungkin terjadi jika karyawan dilibatkan dalam organisasi.

Gary Dessler dikutip Sopiah (2008) menjelaskan cara untuk membangun komitmen organisasi, yaitu: (1) *Make it charismatic*: jadikan visi misi organisasi sebagai dasar bagi karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak; (2) *Build the tradition*: buang yang buruk dan jadikan yang baik sebagai tradisi; (3) *Have comprehensive grievance procedure*: memiliki prosedur jika ada keluhan atau komplain; (4) *Provide extensive two-way communication*: ada komunikasi dua arah; (5) *Create a sense of community*: jadikan unsur-unsur dalam organisasi sebagai satu komunitas; (6) *Build value-base homogeneity*: membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan; (7) *Share and share alike*: karyawan paling bawah sampai atas tidak terlalu berbeda dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, dan penampilan fisik; (7) *Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork*: saling memberi manfaat dan memberi kesempatan yang sama pada seluruh karyawan; (8) *Get together*: ada acara yang menjalin kebersamaan; (9) *Support employee development*: memperhatikan karir karyawan; (9) *Commit to actualizing*: karyawan bisa mengaktualisasikan dirinya secara maksimal; (10) *Provide first-year job challenge*: berikan bantuan kongkrit pada karyawan baru; (11) *Enrich and empower*: hindarkan karyawan kerja monoton dan rutin; (12) *Promote from within*: utamakan memberi promosi dari internal; (13) *Provide development activities*: ciptakan agar karyawan termotivasi untuk berkarir; (14) *The question of employee security*: kenyamanan akan memunculkan komitmen; (15) *Commit to*

*people-first values*: pembentukan komitmen merupakan proses yang panjang oleh karena itu sejak awal masuk karyawan harus dikembangkan; (16) *Put in writing*: tertib administrasi; (17) *Hire "right-kind" managers*: pimpinan memberi teladan; dan (18) *Walk the talk*: tindakan jauh lebih efektif daripada kata-kata.

## KESIMPULAN

Berdasarkan paparan di atas maka peneli menyimpulkan hal-hal berikut: (1) Hakikat komitmen organisasi guru adalah keterikatan emosional seorang guru dengan sekolah dimana ia bekerja sehingga ia bersedia bertahan, mengidentifikasi diri dan terlibat untuk mencapai tujuan sekolah; (2) Komitmen organisasi guru terjadi sejak awal guru memasuki organisasi sekolah, kemudian komitmen organisasi tersebut bisa bertambah atau berkurang, keadaan yang memengaruhinya baik karena faktor yang datang dari dalam diri guru itu sendiri (internal guru) maupun datang dari sekolah tempat ia bekerja (eksternal guru); dan (3) Pengembangan dan peningkatan organisasional guru dapat dilakukan dengan berbagai macam cara antara lain: kepemimpinan yang mendukung, mengembangkan tradisi yang baik dalam sekolah; responsif atas keluhan, komunikasi dua arah, tingkatkan rasa kebersamaan dan satu komunitas, menegakkan keadilan organisasi, meningkatkan aktualisasikan diri guru, memberikan bantuan kongkrit pada guru, menciptakan organisasi yang dinamis, promosi dari internal, memotivasi, mengembangkan guru, dan memberikan tauladan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Aameri AS,. 2009. Job satisfaction and Organizational Commitment for Nurses, Department of Public Administration, College of Administrative Sciences, King Saud University, Kingdom of Saudi, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11500699>:diakses 22 Januari 2011.
- Burhan Bugin. 2008. *Penelitian Kualitatif; Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2009.
- Dody Agus S. 2008. Hubungan antara Persepsi terhadap Pemimpin dengan Komitmen Organisasi di Lippo Bank Cabang Yogyakarta, <http://etd.eprints.ums.ac.id>: diakses 22 Januari 2011
- Dwi Fepmawati. 2009. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi PT. Timatex Salatiga, <http://etd.eprints.ums.ac.id>: diakses 22 Januari 2011.
- Dya Agustina Dewi. 2009. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi di PT Fuboru Indonesia Cabang Yogyakarta, <http://etd.eprints.ums.ac.id>: diakses 22 Januari 2011.
- Fasli Jalal et al. 2009. *Teacher Certification in Indonesia: A Strategy for Teacher Quality Improvement*. Jakarta: Kemendiknas.
- Hidayat Rais. Perilaku Etis Dosen Dalam Perspektif Efikasi Diri, Kepemimpinan, Dan Komunikasi Interpersonal. *Pedagonal, Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol 1 No 1 (2017), E-ISSN 2550-0406
- Khaerul Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Knowledge and Practice for Real World*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2010.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinichi. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin,.
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior, Emerging*



- Patras, Elizabeth Yuyun. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Keadilan Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Pedagonal, Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol 1 No 1 (2017), E-ISSN 2550-0406
- Robbins, Stepen P.. *Perilaku Organisasi*, terjemahan. Jakarta: Gramedia, 2003.
- Sopiah. *Perilaku Organisasional*. 2008. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Spector, Paul E. *Industrial and Organizational Psychology*. Florida: John Wiley & Sons, Inc., 2008.
- Stroch, Linda K., Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale. 2002. *Organizational Behavior, A Management Challenge*. London: Lawrence Erlbaum Associate.
- Sugiono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Wahyudi Utomo. 2010. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Komitmen Organisasi di PT. Tainesia Jaya. <http://etd.eprints.ums.ac.id>. diakses 22 Januari 2011.
- Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn. 2001. *Organisastional Behaviour, A Global Perspective*. Australia: Wiley&Sons.