

BAB II

KAJIAN TEORI

Studi ini dilandasi oleh teori perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah teori yang berusaha mencari pemahaman komprehensif mengenai bagaimana peran individu/kelompok dan organisasi beserta hubungan sebab akibatnya dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan individu/kelompok maupun organisasi. Kajian dalam ilmu perilaku organisasi merupakan kumpulan kajian sejumlah ilmu sosial seperti psikologi, sosiologi, ilmu politik, antropologi, dan manajemen. Masing-masing bidang ilmu atau kajian tersebut, saling berkontribusi dalam menganalisis proses hubungan dan interaksi antara individu atau kelompok terhadap organisasi dan hubungan timbal balik organisasi terhadap individu atau kelompok. Pada mulanya perilaku organisasi disebut dengan hubungan manusiawi, penyebutan ini berdasarkan penelitian Mayo dan Roethlisberger yang dimulai pada tahun 1920-an.³⁹

Pada tahun-tahun selanjutnya penelitian dan pengkajian tentang perilaku organisasi semakin banyak dilakukan. Perilaku organisasi menurut Davis dan Newstrom adalah telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi.⁴⁰ Ilmu perilaku organisasi saat ini sudah mampu disejajarkan dengan pembahasan-pembahasan teori organisasi, teori administrasi, dan teori manajemen. Terlebih ketika ide-ide yang menghargai

³⁹ Irham Fahmi. *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, dan Kasus*. (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 2

⁴⁰ *Ibid.*

harkat martabat manusia dan prinsip dasar manusiawi diangkat ke permukaan, serta dianggap sebagai faktor penentu dalam keberhasilan suatu organisasi. Pada tahun 1945, Herbert A. Simon menulis sebuah buku yang berjudul *Administrative Behavior*, buku tersebut kemudian dianggap sebagai *landmark* dari perkembangan ilmu perilaku organisasi. Sejak saat itu di Amerika Serikat, ilmu perilaku organisasi banyak dipelajari dan diajarkan di fakultas-fakultas administrasi baik lembaga negara (*public*) maupun perusahaan (*business*).⁴¹

Perilaku organisasi secara hakikat mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu.⁴² Sebagaimana yang dikemukakan oleh Thoha bahwa pendekatan perilaku dalam organisasi menyatakan bahwa manusia dalam organisasi adalah suatu unsur yang kompleks, dan oleh karenanya adanya kebutuhan pemahaman suatu teori yang didukung oleh riset empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri secara efektif.⁴³

Secara terminologi pengertian perilaku organisasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli, diantaranya adalah Johns yang berpendapat bahwa, *organizational behavior (OB) is a rather general term that refers to the attitudes*

⁴¹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h. Viii.

⁴² *Ibid.*, h. 2.

⁴³ *Ibid.*, h. 4.

and behaviors of individuals and groups in organizations. The discipline or field of organizational behavior involves the systematic study of these attitudes and behaviors. Thus, the field are concerned with both personal and interpersonal issues in an organization context. Sedangkan menurut pendapat Sopiah, yang dimaksud perilaku dalam perilaku keorganisasian adalah perilaku manusia atau tindakan, sikap manusia yang dapat diukur atau diamati.⁴⁴ Dalam pandangan Duncan perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.⁴⁵

Perilaku organisasi atau *organizational behaviour* (OB) adalah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi. Perilaku individual adalah suatu reaksi yang dimiliki oleh seseorang individu terhadap segala sesuatu yang dilihat, dirasa, dan difahami untuk selanjutnya terbentuk dalam perbuatan dan sikap. Dalam konteks ilmu perilaku dijelaskan bahwa setiap orang memiliki pandangan yang berbeda-beda dalam menilai dan memahami setiap keadaan apalagi jika itu dituangkan dengan latar belakang (*background*) yang pernah dijalaninya. Aplikasinya

⁴⁴ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), h. 3

⁴⁵ Miftah Thoha, *Op.cit.*, h. 5.

tergambarkan pada setiap keputusan yang dibuat, termasuk keputusan itu bisa memberi pengaruh pada organisasi tempat ia bernaung⁴⁶.

Perilaku dan sifat individu dalam suatu organisasi bisa sangat beragam, untuk dapat memahaminya dengan menganalisis kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian dari sifat-sifat manusia. Prinsip-prinsip dasar tersebut sebagaimana disebutkan oleh Thoha antara lain:

1. Manusia beda perilakunya karena kemampuannya tidak sama
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.
3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.
4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya.
5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (*affective*)
6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.⁴⁷

Sedangkan pembentukan kelompok dalam organisasi dipengaruhi kesamaan-kesamaan tertentu yang dimiliki individu seperti hubungan darah, hobi atau kesenangan, pekerjaan, agama, asal daerah, dan lain sebagainya menjadi dasar terbentuknya kelompok-kelompok dalam masyarakat. Manusia tidak lepas dari kehidupan berkelompok, setiap hari mereka akan terlibat dalam aktivitas kelompok atau organisasi baik dalam skala besar maupun kecil. Demikian pula dalam sebuah organisasi itu sendiri, akan banyak dijumpai kelompok-kelompok tertentu. Menurut Thoha, terbentuknya kelompok tersebut dimulai dari adanya

⁴⁶ Irham Fahmi, *Op.cit.*, h. 34

⁴⁷ Miftah Thoha, *Op.cit.*, h. 79

kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barangkali ada kesamaan kesenangan bersama, maka timbulah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu⁴⁸.

Kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, yang saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Pendapat lain menyatakan bahwa, kelompok didefinisikan sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa sehingga perilaku atau kinerja seseorang dipengaruhi oleh kinerja atau perilaku anggota yang lain.⁴⁹ Teori-teori pembentukan kelompok antara lain adalah:

1. Teori kedekatan

Teori kedekatan menjelaskan tentang adanya aliansi diantara orang-orang tertentu. Teori ini mengemukakan bahwa kedekatan seseorang dipengaruhi oleh adanya kedekatan ruang dan daerahnya.⁵⁰

2. Teori interaksi sosial

Teori interaksi berdasarkan pada aktivitas, interaksi, dan sentimen (perasaan atau emosi) yang berhubungan secara langsung.⁵¹

3. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Theodore Newcomb, teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan

⁴⁸ Miftah Thoha, *Op.cit.*, h. 79

⁴⁹ Sopiah, *Op.cit.*, h. 25

⁵⁰ Miftah Thoha, *Op.cit.*, h. 43-44

⁵¹ *Ibid.*,

sikap (seperti agama, politik, gaya hidup, perkawinan, pekerjaan, otoritas) dalam menanggapi suatu tujuan.⁵²

4. Teori pertukaran (*exchange theory*)

Teori ini memiliki kesamaan dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori kedekatan, interaksi, keseimbangan, semuanya memainkan peranan dalam teori ini. Jadi, teori ini didasarkan atas interaksi dan susunan hadiah-biaya-dan hasil. Jika hadiah lebih besar dari biaya akan memberikan suatu daya tarik yang mendorong timbulnya kebutuhan untuk membentuk kelompok. Contoh dari teori ini adalah karyawan suatu organisasi yang mengelompok yang disebabkan alasan ekonomi, keamanan atau alasan-alasan sosial.⁵³

5. Teori praktikalitas (*practicality theory*)

Secara umum pembentukan kelompok dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kedekatan, sentimen, aktivitas, interaksi, kesamaan, ekonomi, keamanan maupun alasan-alasan sosial. Para ahli sebagaimana yang dinyatakan oleh Shanley dan Correa memasukkan faktor individu, level grup dan organisasi sebagai faktor penyebab untuk meningkatkan efektivitas grup dalam organisasi. Kemampuan individu, kepribadian, motivasi (jenis-jenis faktor) dari anggota grup dapat berpengaruh terhadap efektivitas grup yang mereka ikuti. Pada level grup, keterpaduan,

⁵² *Ibid.*,

⁵³ *Ibid.*,

komposisi, desain, dan proses pengambilan keputusan selalu memberikan pengaruh.⁵⁴

Perilaku organisasi mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi juga menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok dan efek dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif. Secara ringkas, perilaku organisasi adalah studi mengenai apa yang orang-orang lakukan dalam sebuah organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena perilaku organisasi sangat berpusat secara khusus pada situasi terkait pekerjaan, maka ia menekankan perilaku dalam hubungannya dengan pekerjaan, kerja, ketidakhadiran, perputaran pegawai, produktivitas, kinerja manusia, dan manajemen.⁵⁵

Kinerja bagian dari perilaku, Veithzal Rivai Zainal dkk. memaknainya sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja⁵⁶, begitu pun dengan Colquitt, LePine, dan Wesson yang memaknai kinerja sebagai nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.⁵⁷ Kinerja memiliki keterkaitan yang kuat dengan komitmen organisasional. Robbins, menyebutkan tiga kriteria yang paling populer untuk mengevaluasi kinerja pegawai, yaitu hasil

⁵⁴ Robert T. Golembiewski (Editor), *Handbook of Organizational Behavior, Second Edition, Revised and Expanded*, The University of Georgia Athens, (Georgia: Marcel Dekker Inc., 2000), h. 86.

⁵⁵ Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge, *Op.cit.*, h. 47

⁵⁶ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Islamic Human Capital Managment. Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 410

⁵⁷ Prof., Dr. Wibowo, *Manajemen Kinerja. Edisi Keempat*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), h. 2

pekerjaan individu, perilaku dan sikap.⁵⁸ Komitmen organisasional adalah elemen sikap yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Robbins, Timothy dan Sanghi, bahwa komitmen organisasi adalah sikap kerja.⁵⁹ Sedangkan Mathieu & Zajac sepakat dengan model komitmen Weiner dan Vardi, dimana komitmen organisasional adalah elemen perilaku dan sikap.⁶⁰ Komitmen organisasional adalah elemen sikap dan perilaku, demikian pula dengan kinerja yang merupakan bentuk perilaku nyata dari pegawai/karyawan dalam suatu organisasi.

Kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja guru yang dianalisis dari komitmen organisasional, sedangkan komitmen organisasional guru sendiri dianalisis dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kajian teoritik mengenai kinerja guru, komitmen organisasional dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya akan dijabarkan sebagai berikut:

A. Kinerja Guru

1. Kinerja

Islam sangat mendorong umatnya untuk bekerja dan berusaha mencari penghidupan di dunia. Perintah tersebut tidak hanya berlaku untuk manusia biasa, bahkan para Nabi *'alaihussalam* sebagai manusia

⁵⁸ Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge, *Loc.cit.*, h. 47

⁵⁹ Prof. Lissy T. A, dan Dr. J. Venkatesh, *Factors that influence the Organizational Commitment - A Case of Paramedical Staff at Private Hospitals*, (International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies. Volume 01, No.6, Nov - Dec 2014), in the ProQuest digital library, h. 198, (diakses 6 September 2016)

⁶⁰ Yeliz Sirin, Pervin Bilir, dan Karademir, *The Effect of Organizational Commitment on Job Performance: The Case of The Kahramanmaraş Provincial Directorate of Youth Services and Sports*, (Baku, Azerbaijan: International Journal of Academic Research. Vol. 5, No. 4, 2013), h. 65-71, (diakses 6 September 2016)

terpilih dan paling mulia di muka bumi pun tetap bekerja untuk penghidupan. Al Qur'an mengisahkan kepada kita bahwa Nabi Adam berprofesi sebagai petani atau bercocok tanam, Nabi Ibrahim menjual pakaian, Nabi Nuh dan Zakaria bekerja sebagai tukang kayu, Nabi Idris berprofesi sebagai tukang jahit, Nabi Musa menggembala kambing, serta Nabi Muhammad *shallallohu'alaihi wa sallam* pernah juga menggembala kambing dan menjadi seorang pedagang. Begitu pula dengan Nabi Dawud *'alaihissalam* beliau sangat pandai membuat baju besi, sebagaimana disebutkan dalam Al Qur'an Surat Al Anbiya ayat 80:

كَمْ فَهَلْ أَنْتُمْ شَاكِرُونَ

“Dan telah Kami ajarkan kepada Daud membuat baju besi untuk kamu, guna memelihara kamu dalam peperanganmu; Maka hendaklah kamu bersyukur (kepada Allah).” (QS. Al Anbiya: 80).

Juga disebutkan dalam surat Saba' ayat 10-11:

وَلَقَدْ أَنْبَأْنَا دَاوُدَ مِنَّا فَضْلًا يَا جِبَالُ أُوْبِي مَعَهُ وَالطَّيْرَ وَالنَّارُ لَهُ الْحَدِيدَ (.)

صَالِحًا إِيَّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا (١١)

“Dan Sesungguhnya telah Kami berikan kepada Daud kurnia dari kami. (kami berfirman): “Hai gunung-gunung dan burung-burung, bertasbihlah berulang-ulang bersama Daud”, dan Kami telah melunakkan besi untuknya, (yaitu) buatlah baju besi yang besar-besar dan ukurlah anyamannya; dan kerjakanlah amalan yang saleh. Sesungguhnya aku melihat apa yang kamu kerjakan.” (QS. Saba': 10-11)

Bekerja dalam pandangan Islam memiliki derajat yang tinggi. Pijakan dari pernyataan ini adalah bahwa Allah *subhanahu wata'ala* menyamakan kedudukan bekerja dengan berjuang menegakkan agama.

وَأَخْرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَأَخْرُونَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ

“Dan orang-orang yang berjalan di muka bumi mencari sebagian karunia Allah; dan orang-orang yang lain lagi berperang di jalan Allah.” (QS. Al Muzzammil: 20). Alloh *subhanahu wata'ala* mensejajarkan amalan bekerja dengan berjuang *fi sabilillah*. Dalam konteks ini bekerja dapat dimaknai sebagai berusaha optimal untuk menghasilkan pelayanan yang memuaskan atau produk yang berkualitas bagi para pelanggan dengan jujur, ikhlas dan mengharap keridhoan Alloh. Bekerja adalah dengan berusaha sungguh-sungguh untuk mendapatkan hasil yang diinginkan atau hasil kerja. Usaha yang dikeluarkan untuk mendapatkan hasil kerja dalam ilmu manajemen disebut sebagai kinerja atau *performance*.

Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja, atau prestasi kerja, kata *actual performance* atau *job performance* digunakan para ahli untuk mengukur kinerja. Makna kinerja dapat ditelusuri dari penjabaran kata *performance* yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary* terbitan Amerika Serikat dan Kanada berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa entri yaitu; (1). Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), (2). Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*), (3). Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to*

execute or complete an undertaking), (4). Melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang atau mesin (*to what is expected of a person of machine*).⁶¹

Kinerja menurut Armstrong dan Baron adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Cascio memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran, dan penilaian. Gibson ddk., menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas.⁶² Kinerja atau prestasi kerja adalah sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya, disebut juga dengan *level of performance*. Orang yang *level of performance* nya tinggi disebut orang yang produktif, sebaliknya orang yang *level of performance* nya tidak mencapai standar dikatakan tidak produktif atau ber-*performance* rendah.⁶³

Adapun menurut August W. Smith, *performance is output derives from processes, human otherwise*, artinya kinerja adalah hasil dari suatu

⁶¹ Veithzal Rivai Zainal, *Performance Apraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2005), h. 14

⁶² Prof., Dr. Wibowo, *Manajemen Kinerja. Edisi Keempat*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), h. 2

⁶³ Moh. As'ad, *Psikologi Industri, Edisi Keempat*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1991), h. 48

proses yang dilakukan manusia.⁶⁴ Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya atau berkaitan dengan kualitas layanan yang diberikan. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan ketrampilan, serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu.⁶⁵

2. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan didefinisikan sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen, dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Tujuan dapat dinyatakan sebagai *tasks/projects*, yang merupakan kegiatan yang harus diselesaikan pada suatu tanggal tertentu untuk mencapai hasil yang ditentukan. Tujuan dapat bersifat *work related*, atau berkaitan dengan pekerjaan, dengan mengacu pada hasil yang dicapai atau kontribusi yang diberikan pada prestasi organisasional, fungsional atau tujuan tim. Namun, tujuan juga dapat bersifat personal atau pribadi, dalam bentuk tujuan pengembangan atau pembelajaran, yang

⁶⁴ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru*, Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), h. 20

⁶⁵ Prof. Dr. Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012).

bersangkutan dengan apa yang harus dilakukan individu untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan potensi untuk memperbaiki kinerja di bidang tertentu.⁶⁶

Tujuan kinerja adalah apa yang ingin dicapai oleh individu maupun organisasi, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa arti dari kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja.⁶⁷ Demikian pula yang dinyatakan oleh Mangkunegara bahwa, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁶⁸ Baik buruknya kinerja yang ditampilkan akan berimplikasi pada hasil yang diperoleh oleh individu atau organisasi. dalam Al Qur'an surat Al Ahqaf (46), ayat ke 19 disebutkan:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْوِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”

3. Indikator Kinerja Guru

Robbins menyebutkan tiga kriteria yang paling populer untuk mengevaluasi kinerja pegawai, yaitu hasil pekerjaan individu, perilaku dan

⁶⁶ Prof., Dr. Wibowo, *Op.cit.*, h. 45-46

⁶⁷ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), <https://kbbi.web.id/kinerja>, diakses pada 27 Oktober 2016

⁶⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 67

sikap.⁶⁹ Kinerja merupakan wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Wujud perilaku kinerja yang dimaksud menurut Direktorat Tenaga Kependidikan adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran atau KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar. Dalam rangka penilaian terhadap guru, Depdiknas telah memodifikasi *teacher performance assessment instrument* yang dikembangkan oleh *Georgia Departemen of Education* menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).⁷⁰

Kinerja menurut Peter F. Drucker adalah prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu, dimana alat ukur tersebut berupa efektivitas, efisiensi dan produktivitas.⁷¹ Berkaitan dengan hal tersebut dalam panduan Penilaian Kinerja Guru tahun 2008 disebutkan bahwa, kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru juga dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru.⁷² Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru diantaranya adalah kompetensi

⁶⁹ Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge, *Loc.cit.*, h. 47

⁷⁰ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Op.cit.* h. 22.

⁷¹ Peter F. Drucker, *The Organization of The Future*, (New York: Jossey-Bass Inc., 2000),

⁷² *Ibid.*, h. 22

pedagogik, profesional, kepribadian, sosial, dan kepemimpinan. Seorang guru harus memiliki sedikitnya empat kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen Bab IV tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan pasal 10, kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengolah pembelajaran peserta didik. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa, serta menjadi teladan bagi peserta didik. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam untuk membimbing peserta didik sesuai standar kompetensi dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.⁷³

Adapun indikator dari masing-masing kompetensi adalah sebagai berikut:

- a. Indikator kompetensi pedagogik
 - Memahami karakteristik peserta didik.
 - Penguasaan teori, kurikulum, dan prinsip belajar.
 - Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran.
 - Mengembangkan potensi peserta didik.
 - Penyelenggaraan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.

⁷³ Lembaran Negara Republik Indonesia No. 157, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bab IV tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Bagian Kesatu Kualifikasi, Kompetensi, dan Sertifikasi*. Pasal 10, h. 6

b. Indikator kompetensi kepribadian

- Berperilaku sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- Menjadi teladan bagi peserta didik dan Masyarakat.
- Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- Memiliki etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- Menghormati kode etik profesi guru.

c. Indikator kompetensi profesional

- Penguasaan materi dan konsep keilmuan.
- Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran.
- Mengembangkan materi pembelajaran secara kreatif.
- Pengembangan profesionalitas secara berkelanjutan.
- Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

d. Indikator kompetensi sosial

- Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif.
- Bersikap adaptif dengan lingkungan sosial budaya tempat bertugas.
- Bersikap komunikatif dengan komunitas guru.
- Bersikap komunikatif dengan warga Madrasah dan masyarakat.

Selain dari keempat kompetensi tersebut, bagi Guru Madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 16 Tahun 2010 pasal 16, terdapat tambahan satu kompetensi lagi yaitu kompetensi kepemimpinan.

e. Indikator kompetensi kepemimpinan adalah:⁷⁴

- Mampu membuat perencanaan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia pada komunitas sekolah.
- Melakukan penelitian tindakan kelas, menyampaikan laporan dan masukan tentang penyelenggaraan pendidikan di Madrasah
- Mampu menjadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan pengamalan ajaran agama.
- Mampu menjaga keharmonisan hubungan antar pemeluk agama dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.

4. Sintesis Teori Kinerja

Dari berbagai teori, ayat serta hadits yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah serangkaian perilaku kerja yang ditampilkan untuk memberikan kontribusi pencapaian tujuan organisasi yang dilakukan dengan jujur, ikhlas, dan penuh tanggung jawab.

B. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Vroom, secara umum kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi.⁷⁵

Pendapat ini juga didukung oleh Maier yang menyatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan yang lainnya di dalam suatu situasi

⁷⁴ Berita Negara Republik Indonesia Nomor 596, *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah*. Bab. VI Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Pasal 16, h. 9

⁷⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Meyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 135

kerja disebabkan oleh perbedaan karakteristik dari masing-masing individu. Orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda didalam situasi yang berbeda pula.⁷⁶ Pendekatan pendapat Maeir tersebut dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Keterangan:

P = Performance, M = Motivation, dan A = Ability

Davis juga merumuskan bahwa motivasi dan kemampuan dapat mempengaruhi kinerja, motivasi berasal dari sikap dan situasi, sedangkan kemampuan berasal dari pengetahuan dan keahlian.

- *Human Performance* (penampilan kerja) = *ability + motivation*
- *Motivation* = *attitude + situation*
- *Ability* (kemampuan potensi diri) = *knowledge + skill*⁷⁷

Faktor-faktor yang berpengaruh dan menentukan kinerja secara spesifik telah banyak diteliti oleh para ahli, diantaranya adalah A. Dale Timple. Kinerja atau keberhasilan kerja menurut Timple ditentukan oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari diri guru, di antaranya (1). Kemampuan, (2). Kepribadian, (3) motif/motivasi, (4). Kecerdasan, (5). Kompetensi, (6). Cita-cita, (7). Tujuan bekerja, (8). Kesehatan, (9). Minat, (10). Bakat, (11). Disiplin kerja, dan (12). Komitmen. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar lingkungan guru, yaitu (1). Lingkungan keluarga, (2). Lingkungan kerja,

⁷⁶ Moh As'ad, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*, Edisi keempat, (Yogyakarta, Liberty, 2003), h, 56

⁷⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.cit.*, h. 67

(3). Sarana prasarana, (4). Komunikasi, (5). Penghargaan, (6). Insentif, (7). Iklim organisasi, (8). Diklat, (9). Peran serta orang tua, dan (10). Peran serta masyarakat.⁷⁸

Russo et.al. juga menemukan bahwa kompensasi dan reward memberikan kontribusi untuk mempertahankan komitmen dan profesionalitas karyawan.⁷⁹ Tsui, Lin, dan Yu, menyatakan bahwa kontrak psikologis berpengaruh terhadap kinerja.⁸⁰ Begitu pula dengan Mark S. Mizruchi, Linda Brewster Stearns, Anne Fleischer, menemukan bahwa hubungan sosial memiliki korelasi dengan kinerja.⁸¹ Hasil penelitian Richard Rose menyatakan bahwa, motivator yang tidak berkaitan dengan biaya seperti apresiasi/penghormatan terhadap posisi individu, lingkungan kerja yang positif, makna pribadi, keamanan kerja, dan tantangan kerja yang positif lebih efektif dalam menarik, mempertahankan, dan menginspirasi guru yang berkualitas daripada restrukturisasi atau peningkatan kompensasi keuangan.⁸²

⁷⁸ A. Dale Timpe, *The Art and Science of Business Management: Leadership*, (New York: Kend Pub, Inc., 2000), h. 32.

⁷⁹ Giuseppe Maria Russo, et.al., *Correlation Between Organizational Culture and Compensation Strategies Using Charles Handy's Typology*, in the Proquest digital library, <http://proquest.com>, (Performance Improvement, 2013, vol. 52, no. 7, August), (diakses 25 September 2016)

⁸⁰ Pei-Ling Tsui, Yi-Shyuan Lin, Tung-Han Yu, *The Influence of Psychological Contract and Organizational Commitment on Hospitality Employee Performance*, (Social Behavior and Personality, 2013, 41. 3), h. 443-452, (diakses 14 November 2016)

⁸¹ Mark S. Mizruchi, Linda Brewster Stearns, Anne Fleischer, *Getting a Bonus: Social Networks, Performance, and Reward Among Commercial Bankers*, (Organization Science, 2011 Vol. 22, No. 1, January–February), h. 42–59 (diakses 25 September 2016)

⁸² Richard Rose, *The Relationship of Compensation to Job Attraction and Performance in Public Schools*, in the proquest digital library, (Issues in Educational Research, 2012, 22, 2) h. 180-195 (diakses 25 September 2016)

Neil Conway dan Rob B. Briner⁸³ serta Yeliz Sirin, Pervin Bilir, Tamer Karademir menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja.⁸⁴ Ahmad Sani dan Vivin Maharani menyimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan positif pada prestasi kerja dosen.⁸⁵ Chaoping Li, Jiafang Lu, Yingying Zhang yang meneliti konflik pekerjaan-keluarga, dan menemukan bahwa hal tersebut berhubungan negatif dengan kinerja di tempat kerja.⁸⁶ Saucier et.al., menyatakan bahwa pengembangan profesionalitas berpengaruh terhadap kinerja guru.⁸⁷ Demikian pula dengan Betul Balkar yang menyatakan bahwa, perilaku inovatif guru memiliki efek pada kinerja guru.⁸⁸ Adapun hasil penelitian Barinto menjelaskan bahwa, terdapat hubungan yang signifikan

⁸³ Neil Conway dan Rob B. Briner, *Investigating The Effect of Collective Organizational Commitment on Unit-Level Performance and Absence*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2012, 85), h. 472-486 (diakses 6 November 2015)

⁸⁴ Yeliz Sirin, Pervin Bilir, Tamer Karademir, *The Effect of Organizational Commitment on Job Performance: The Case of The Kahramanmaraş Provincial Directorate of Youth Services and Sports*, in the proquest digital library <http://www.proquest.com>, (International Journal of Academic Research, July, 2013, Vol. 5. No. 4), (diakses 6 November 2015)

⁸⁵ Ahmad Sani dan Vivin Maharani, *The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with The Among Lecturers of Faculty in The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior*, in the proquest digital library <http://www.proquest.com>, (International Journal of Academic Research, July, 2012, Vol. 4. No. 4), h. 102-106, (diakses 6 November 2015)

⁸⁶ Chaoping Li, Jiafang Lu, Yingying Zhang, *Cross-Domain Effects of Work-Family Conflict on Organizational Commitment and Performance*, (Social Behavior and Personality, 2013, 41, 10), h. 1641-1654, (diakses 6 November 2015)

⁸⁷ P. Ryan Saucier, Billy R. McKim, Joe E. Muller, Douglas M. Kingman, *Assessing Performance and Consequence Competence in a Technology-Based Professional Development for Agricultural Science Teachers: An Evaluation of the Lincoln Electric Welding Technology Workshop*, (Career and Technical Education Research, 39, 2), h. 103-118, (diakses 25 September 2016)

⁸⁸ Betul Balkar, *The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers*, (International Online Journal of Educational Sciences, 2015, 7, 2), h. 81-92, (diakses 25 September 2016)

antara kompetensi dan supervisi akademik dengan kinerja guru.⁸⁹ Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara sistematis ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 2.1.
Faktor-faktor Kinerja

No	Faktor Kinerja	Peneliti
1	Kompensasi dan reward	Russo et.al.
2	Kontrak psikologis	Tsui, Lin, dan Yu
3	Hubungan sosial	Mizruchi, Stearns, dan Fleischer
4	Apresiasi terhadap posisi individu, lingkungan kerja yang positif, makna pribadi, keamanan kerja, dan tantangan kerja yang positif	Richard Rose
5	Komitmen organisasional	Sirin, Bilir, dan Karademir. Conway dan Briner
6	Kepemimpinan	Ahmad Sani dan Vivin Maharani
7	Konflik pekerjaan-keluarga	Chaoping Li, Jiafang Lu, Yingying Zhang
8	Pengembangan profesionalitas	Saucier et.al.
9	Kompetensi guru dan supervisi	Barinto
10	<i>Goal Orientation</i>	Locke dan Latham
11	Perilaku inovatif	Betul Bakar
12	Faktor internal (kemampuan, kepribadian, motif/motivasi, kecerdasan, kompetensi, cita-cita, tujuan bekerja, kesehatan, minat, bakat, disiplin kerja, dan komitmen. Faktor eksternal (lingkungan keluarga, lingkungan kerja, sarana prasarana, komunikasi, penghargaan, insentif, iklim organisasi, diklat, peran serta orang tua, dan peran serta masyarakat	A. Dale Timple

⁸⁹ Barinto, *Hubungan Kompetensi Guru dan Supervisi Akademik Dengan Kinerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Percut Sei Tuan*, (Unimed: Jurnal Tabularasa PPS, Desember, 2012, Vol.9 No.2), h. 201-214 (diakses 22 Februari 2016)

C. Komitmen Organisasional

Istilah komitmen organisasional terbentuk dari dua kata yaitu; komitmen dan organisasi. Komitmen dalam bahasa Inggris berarti *something that you have promise to do or loyalty*, yaitu ketika seseorang melaksanakan apa yang telah disepakati atau memberikan loyalitas terhadap organisasi. Sedangkan dalam kamus induk istilah ilmiah komitmen berarti kesepakatan; perjanjian untuk melakukan sesuatu kontrak.⁹⁰ Komitmen dalam bahasa arab disebut dengan istilah *iltizaam* () yang berasal dari kata *luzum* dan memiliki arti yang sama dengan *tsabata wa daama* (tetap dan konsisten).⁹¹ Komitmen dalam literatur Arab selain disebut dengan kata *iltizam*, juga disebut dengan istilah *itqan*. Hal ini sebagaimana tersirat dalam sebuah hadist yang diriwayatkan dari Aisyah رضي الله عنها, bahwa Rasulullah shallallohu'alaihi wa sallam bersabda:

عَنْ عَائِشَةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنْ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَوَنَّهُ

“*Sesungguhnya Allah azza wa jalla menyukai jika salah seorang di antara kalian melakukan suatu amal secara itqan.*”⁹²

⁹⁰ M. Dahlan Y. Al Barry, dan Yacub, L. Lya Sofyan. 2003. *Kamus Induk Istilah Ilmiah Seri Intelektual*. Surabaya: Penerbit Target Press.

⁹¹ Abu al-Fadhl Jamaluddin Muhammad bin Mukrim, (Ibnu Mandzur), *Lisaanul Arab*. <http://library.islamweb.net>. Kharfu lam/lamalif. Luzum (diakses 17 Agustus 2016)

⁹² Hadist Riwayat A'isyah radhliallohu'anha dari jalan Hisyam bin Urwah dari Mus'ab Ibnu Tsabit. Imam At Thabrani mengatakan bahwa, tidak diriwayatkan hadist ini dari Hisyam kecuali dari jalan Mus'ab Ibnu Tsabit. Sulaiman bin Ahamad At Thabrani, *Al Mu'jam Al Awsath*, No.897, *Via Al Maktabah Assyamilah*, <http://shamela.ws/index.php/book/28171> (Dar Al Haramain, 2010), h.275, (diakses 3 Oktober 2016)

Itqan dalam hadist tersebut berarti kokoh atau mengerjakan sesuatu dengan sempurna, sebagaimana disebutkan dalam surat An Naml; 88:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

“Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan **kokoh** tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”. Kata “ ” adalah mashdar/kata dasar yang asalnya dari kata dengan wazan *أَفْعَل - يُفْعِلُ اَفْعَالًا*, yakni –

يُتَقِنُ sehingga juga dapat bermakna menyempurnakan atau mengerjakan sesuatu dengan sempurna. Komitmen atau *iltizaam* () berarti *luzum* (tetap dan konsisten) atau *itqan* (kokoh, tidak berubah), loyal, serta konsisten dalam mengerjakan tugas.

Adapun organisasi adalah *a group of people who form a business, club, etc. to achieve a particular aim*, organisasi berkaitan dengan sekelompok orang yang membentuk sebuah bisnis, klub atau yang semisalnya untuk mencapai tujuan tertentu⁹³. Ernest Dale memberikan definisi organisasi sebagai suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kerja kelompok. Sedangkan Cyril Soffer, mengatakan bahwa organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peran

⁹³ *Oxford Learner's Pocket Dictionary, Fourth Edition*. Edited by: Victoria Bull, (Oxford University Press, 2011), h. 308.

tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian dimana pekerjaan itu diperinci menjadi tugas-tugas, dibagikan kemudian digabung lagi dalam beberapa bentuk hasil.⁹⁴

Organisasi dalam literatur Arab disebut dengan istilah *at Tandzim*, yang berarti keteraturan, kerapian, terkontrol yang diwujudkan pada kerja dalam satu jama'ah/kelompok. Bekerja secara bersama-sama dalam suatu organisasi secara teratur dianjurkan dalam Al Qur'an, sebagaimana disebutkan dalam surat Ash Shaff ayat 4 bahwa:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفَا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ

“*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”. Kalimat, *kaannahum bunyaanum marshuus* atau seperti suatu bangunan kokoh, dalam ayat diatas jika dibawa dalam konteks organisasi mengisyaratkan bahwa suatu lembaga yang bagus adalah lembaga yang teratur, masing-masing unit bagian menjalankan tugasnya dan adanya keterikatan terhadap tujuan organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, Rosyid menyebutkan bahwa para ahli mendefinisikan organisasi sebagai menentukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan pengaturan departemen, bagian, maupun unit-unit.

Adapun menurut Taufiq organisasi adalah:

بأن التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات

⁹⁴ Ahmad Subkhi dan Muhamad Jauhar, *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2013), h. 3

“Organisasi adalah usaha mengkoordinasi anggota untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan dengan seefisien mungkin.” Adapun Daft, mendefinisikan organisasi sebagai entitas sosial yang diarahkan pada tujuan dengan sistem aktivitas terstruktur dengan batas-batas tertentu. Argyris dan Schon berpendapat, *organization are necessarily comprised of people who interact with each other and with technology and other resources to attain a common goal or set of goals*. Organisasi terdiri dari orang-orang yang berinteraksi satu sama lain dan dengan teknologi dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan.

Menurut Galbraith, suatu organisasi dapat dilihat sebagai kumpulan individu dan kelompok-kelompok. Interaksi dalam kumpulan individu dan kelompok tersebut dibuat terstruktur dan terkoordinasi untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Cyert dan March mengatakan, tujuan organisasi, secara berurutan, mencerminkan keputusan strategis yang dibuat oleh orang-orang atau koalisi dalam posisi sebagai pemegang kekuasaan yang bertindak sebagai pengambil kebijakan. Tujuan strategis tersebut dalam pandangan Hofer dan Schendel, tumbuh dari misi organisasi yang biasanya merujuk pada jenis usaha organisasi yang berupa produk atau jasa untuk dapat bersaing di pasar kompetitif.⁹⁶

Merujuk pada berbagai pengertian komitmen dan pengertian organisasi diatas, maka komitmen organisasional atau *iltizaamu at tandhim*

⁹⁵ Ahmad bin Daud Al Mizjajy Al Asy'ari, *Mukadimah Al Idharah Al Islamiyah*, Edisi Pertama, (Universitas King Abdul Aziz, Jedah, Saudi Arabia, 2000), h. 173

⁹⁶ Susan L. Reynolds Fisher, *A Multilevel Theory of Organizational Performance*, (Oklahoma State University, 2000), in the ProQuest digital library, <http://www.proquest.com>, UMI Number: 9987335. h. 113-114 (diakses 21 September 2016)

(لتزام التنظيم) secara umum dapat dimaknai sebagai loyalitas atau *wala'* () dan komitmen kerja atau *iltizamul'amal* (). Komitmen kerja adalah komitmen anggota untuk bekerja bersama-sama dalam suatu organisasi. Loyalitas atau *wala'* () dan konsistensi dapat berwujud kesetiaan pada organisasi maupun komitmen pada pelaksanaan tugas yang diberikan oleh organisasi. Komitmen organisasional atau *iltizaamu tandhim* (لتزام التنظيم) dalam berbagai penelitian selalu dikaitkan dengan keterlibatan emosi pada organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai serta tujuan sebuah organisasi. Para peneliti sebagaimana disebutkan oleh Slack, Orife, Fred, telah mendefinisikan komitmen organisasional sebagai *the psychological strength of an individual's attachment to the organization*.⁹⁷

Pengertian atau terminologi komitmen organisasional juga dikemukakan oleh para ahli yang lain diantaranya adalah Mowday, Steers, dan Porter (mereka adalah para ahli yang menjadi pelopor awal konseptualisasi komitmen organisasional). Mereka berpendapat, bahwa komitmen organisasional adalah keyakinan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi dan kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi.⁹⁸ Sedangkan Robbins dan Judge, memberikan berpandangan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat dimana seorang pekerja

⁹⁷ Frederick J. Slack, John N. Orife, dan Fred P. Anderson, *Effect of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction With Their Organization: an Empirical Study in the United States*, (International Journal of Management, Dec, 2010, Vol. 27 No. 3 Part 1), h. 422, (diakses 4 Februari 2016)

⁹⁸ Dirk De Clercq dan Imanol Belausteguigoitia Rius, *Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational, Climate, and Entrepreneurial Orientation*, (Journal of Small Business Management, 2007), h. 467-490, vol. 4, in the ProQuest digital library, <http://www.proquest.com>, (diakses 5 Februari 2016)

mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota.⁹⁹ Robins, Timothy dan Sanghi, berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sikap kerja. Sedangkan Blau dan Boal menyatakan, komitmen organisasi adalah keadaan di mana seorang karyawan diidentifikasi merupakan bagian dari organisasi dan tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.¹⁰⁰

O'Reilly and Chatman mendefinisikan komitmen organisasional sebagai *the psychological commitment felt for the organization by the individual*. Allen dan Meyer memberikan definisi komitmen organisasional sebagai *psychological state describing the relations of employees with the organization and referred to their decisions to stay in the organization*, komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan menunjukkan keputusan mereka untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan Mathieu & Zajac sepakat dengan model komitmen Weiner dan Vardi, dimana komitmen organisasional sebagai elemen perilaku dan sikap. Pada model tersebut, *commitment is expressed as a psychological state that reflects the relation between a worker and his/her organization*, komitmen organisasional dinyatakan sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan hubungan karyawan dengan organisasinya.¹⁰¹

Meyer dan Herscovitch, mendeskripsikan komitmen sebagai *a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more aims*.

⁹⁹ Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge, *Loc.cit.*, h. 47

¹⁰⁰ Prof. Lissy T. A, dan Dr. J. Venkatesh, *Loc.cit.*

¹⁰¹ Yeliz Sirin, Pervin Bilir, dan Karademir, *Loc.cit.*

Komitmen adalah kekuatan yang mengikat seseorang untuk melakukan tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa tujuan. Sedangkan Tanriverdi, menjelaskan bahwa komitmen organisasional dapat dilihat sebagai sejauh mana seseorang mengadopsi nilai-nilai dan tujuan organisasi dan mengidentifikasinya dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka. Lebih lanjut Morrow menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan perilaku yang diterapkan di tempat kerja. Dari sini Fornes, Rocco and Wollard, mengambil kesimpulan, *that organizational commitment and individual commitment comprise overall workplace commitment*. Komitmen organisasional dan komitmen individu mencakup keseluruhan komitmen terhadap tempat kerja.¹⁰²

Lincoln, berpendapat bahwa komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi.¹⁰³ Dari beragam terminologi yang ada dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional atau dalam bahasa Arab bisa disebut sebagai *al iltizaamu at tandhim* (التزام التنظيم) adalah komitmen anggota organisasi yang mencakup komitmen kerja atau *iltizamul'amal* () berupa; penerimaan terhadap tujuan organisasi, dan komitmen mereka terhadap tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi, serta loyalitas atau *wala'* () berupa; kebanggaan terhadap organisasi dan komitmen untuk tetap berada serta menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional memiliki

¹⁰² Frederick J. Slack, John N. Orife, dan Fred P. Anderson, *Op.cit.*, h. 421-579

¹⁰³ Dr. Sopiah, *Op.cit.* h. 155.

beberapa dimensi sebagaimana yang disebutkan oleh Allen dan Meyer, diantaranya adalah dimensi afektif, normatif, dan kontinyu:

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*).

Komitmen afektif menunjukkan keterikatan secara emosional anggota dengan nilai-nilai organisasi. Komitmen afektif menurut Shore dan Tetrick, berkaitan dengan sejauh mana seorang individu mengenal organisasi dan mencerminkan orientasi afektif karyawan terhadap organisasi. Dari beberapa penelitian sebagaimana yang dilakukan oleh King dan Ehrhard menunjukkan bahwa kebijakan-kebijakan manajemen yang memberikan pengalaman kerja positif berimplikasi pada komitmen afektif. Hal ini selaras dengan pernyataan Mowday et al., bahwa semakin positif pengalaman kerja karyawan, semakin besar pula komitmen afektif karyawan. Begitu pula dengan Lahiry, menyatakan bahwa semakin besar tingkat kesesuaian nilai-nilai individu dan organisasi, semakin besar tingkat komitmen afektif karyawan.¹⁰⁴

Van Vianen juga melakukan eksplorasi pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi. Giblin dan Amuso, mengemukakan bahwa kesesuaian karyawan dengan nilai-nilai organisasi dapat ditingkatkan melalui pemahaman karyawan, dan pengakuan mengenai pentingnya, nilai-nilai organisasi. Selain itu, menurut Morris dan Sherman, komitmen manajemen dalam meningkatkan nilai, memungkinkan bahwa nilai-nilai tersebut akan menjadi bagian dari

¹⁰⁴ Natalie J. Allen, and John P. Meyer, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, (The British Psychological Society: Journal of Occupational Psychology, 1990, 63), h. 1-18 (7 September 2015)

budaya dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai organisasi.¹⁰⁵

2. Komitmen Kontinyu (*continuence commitment*).

Komitmen kontinyu merupakan refleksi intensi pekerja untuk tetap bekerja bagi organisasi. Hafer dan Martin, melakukan penelitian mengenai komitmen kontinyu dari sudut pandang biaya yang dikaitkan dengan karyawan ketika meninggalkan sebuah organisasi. Penelitian DeCotiis dan Summers, menunjukkan bahwa komitmen kontinyu tampak dipengaruhi oleh sejumlah variabel termasuk budaya organisasi. Shalley, Gilson dan Blum, menyatakan bahwa semakin positif dan mendukung budaya organisasi yang diterapkan, maka akan semakin besar tingkat komitmen kontinyu karyawan. Bar-Hayim dan Berman menguatkan pendapat diatas, bahwa loyalitas karyawan adalah komponen dari komitmen kontinyu.¹⁰⁶ Komitmen kontinyu adalah kecenderungan untuk tetap berada dalam organisasi karena manfaat yang dirasakan atau diperoleh dalam pekerjaan seseorang saat ini, dibandingkan dengan kesempatan kerja di tempat lain.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan memiliki tugas dan tanggung jawab untuk tetap bertahan dalam organisasi. Meyer dan Allen mengemukakan, komitmen normatif berkaitan dengan keputusan karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi sebagai suatu

¹⁰⁵ Frederick J. Slack, John N. Orife, dan Fred P. Anderson, *Op.cit.* h. 421-579

¹⁰⁶ *Ibid.*.

kewajiban. Selanjutnya Meyer, Herscovitch dan Topolnytsky menjelaskan bahwa komitmen normatif berbeda dari komitmen afektif karena mencerminkan rasa kewajiban moral ketimbang hanya ikatan emosional.¹⁰⁷

4. Sintesis Teori Komitmen Organisasional

Setelah mencermati dan merujuk berbagai pengertian komitmen organisasional dari para ahli maka, dapat diperoleh pengertian bahwa komitmen organisasional atau *iltizaamu at tandhim* (التنظيم) adalah komitmen anggota organisasi yang mencakup komitmen kerja atau *iltizamul'amal* () berupa; penerimaan terhadap tujuan organisasi, dan komitmen mereka terhadap tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi, serta loyalitas atau *wala'* () berupa; kebanggaan terhadap organisasi dan komitmen untuk tetap berada serta menjadi anggota organisasi.

D. Faktor-faktor Komitmen Organisasional

Komitmen sebagaimana yang dijelaskan oleh para ahli, adalah sikap (*attitude*) atau perilaku (*behavior*). Sikap dan perilaku anggota organisasi terhadap pekerjaan dan organisasi tidaklah terjadi dengan begitu saja, akan tetapi melalui suatu proses oleh berbagai rangsangan dari dalam maupun luar individu. rangsangan-rangsangan tersebut merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional anggota organisasi. Norita dalam

¹⁰⁷ Frederick J. Slack, John N. Orife, dan Fred P. Anderson, *Op.cit.* h. 421-579

penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi dan loyalitas berpengaruh terhadap intensi *turn over* (kecenderungan untuk pindah pekerjaan).¹⁰⁸ Daniel M. Seto menempatkan komitmen sebagai variabel mediasi dari kontrak psikologis.¹⁰⁹ Pei-Ling Tsui, Yi-Shyuan Lin, Tung-Han Yu, juga menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat menjadi variabel mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja.¹¹⁰ Salah satu hasil penelitian Sheng Wen Liu mengungkapkan bahwa karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja merupakan variabel penjelas yang signifikan dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinyu.¹¹¹ David Mandzuk dalam penelitiannya juga menemukan bahwa variabel psikologis sosial berpengaruh terhadap komitmen guru¹¹².

Prof. Lissy. T. A dan Dr. J. Venkatesh menyatakan bahwa gaji, insentif dan strategi keterlibatan karyawan mempengaruhi komitmen organisasional para karyawan.¹¹³ Sedangkan Ahmad Sani dan Vivin Maharani menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung dan positif pada perilaku anggota organisasi yang diprediksi oleh prestasi kerja

¹⁰⁸ Norita, *Pengaruh Kompensasi dan Loyalitas Karyawan Terhadap Intensi Turnover di PT. Eramart Group Samarinda*, (Jurnal Motivasi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, 2014, Vol 2, No 2), (diakses 25 September 2016)

¹⁰⁹ Daniel M. Seto, *Breach Of Psychological Contract And Workplace Outcomes: The Mediatonal Role Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Employee Engagement*, (California School of Professional Psychology Organizational Psychology Division, San Diego Alliant International University, 2013)

¹¹⁰ Pei-Ling Tsui, Yi-Shyuan Lin, Tung-Han Yu, *Loc.cit.*

¹¹¹ Sheng Wen Liu, *Personal Characteristics, Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China*, Dissertation, (Lynn University, 2007), UMI Number: 3287342

¹¹² David Mandzuk, *Institutional, Individual, and Social Psychological Influences on The Development of Student Teachers' Professional Identities: A Status Attainment Approach*, in the Proquest digital library, <http://proquest.com>, (Manitoba: University of Manitoba Winnipeg, 1994), h. 281 (diakses 16 November 2016)

¹¹³ Prof. Lissy. T. A dan Dr. J. Venkatesh, *Loc.cit.*

dosen.¹¹⁴ Chaoping Li, Jiafang Lu, Yingying Zhang, menemukan bahwa konflik keluarga-pekerjaan berhubungan negatif dengan komitmen afektif dan normatif.¹¹⁵ Hasil penelitian Tatlah, Ali, dan Saeed, menunjukkan bahwa seluruh perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi pendidik profesional memiliki korelasi positif yang kuat.¹¹⁶ Sahin, Cengiz, dan Abakay, menemukan bahwa perbedaan jenis kelamin dapat menjadi penyebab perbedaan komitmen guru pendidikan jasmani.¹¹⁷ Demikian pula dengan Dahlan yang menyatakan bahwa diskrepansi persepsi-harapan pengembangan/pemeliharaan SDM berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen guru, semakin kecil tingkat diskrepansinya, semakin tinggi keterikatan guru terhadap pekerjaan dan organisasi tempat bekerja. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap komitmen guru, serta secara tidak langsung berpengaruh terhadap setiap faktor komitmen.¹¹⁸

Steers, mengidentifikasi tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu; 1). Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatan dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan, 2). Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan

¹¹⁴ Ahmad Sani dan Vivin Maharani, *Loc.cit.*

¹¹⁵ Chaoping Li, Jiafang Lu, Yingying Zhang, *Loc.cit.*

¹¹⁶ Ijaz Ahmad Tatlah, Zulfiqar Ali, Muhammad Saeed, *Leadership Behavior and Organizational Commitment: an Empirical Study of Educational Professionals*, (International Journal of Academic Research, March, 2011, 3, 2), h. 1293-1298 (diakses 6 November 2015)

¹¹⁷ Mustafa Yasar Sahin, Recep Cengiz, Ugur Abakay, *The Investigation of The Ethical Leadership Roles of School Administrators and Organizational Commitment of Physical Education Teachers*, (International Journal of Academic Research, July, 2013, 5, 4), 153-160, (diakses 6 November 2015)

¹¹⁸ Dadang Dahlan, *Pengaruh Diskrepansi Harapan-Persepsi Pengembangan/ Pemeliharaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Guru Sekolah Dasar*, (FPEB Universitas Pendidikan Indonesia, 2011: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Nopember, 2011 Vol. 17, Nomor 6), h. 608-615 (diakses 8 April 2016)

berinteraksi dengan rekan sekerja, 3). Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.¹¹⁹ Bersama dengan Porter, Steers juga mengemukakan sejumlah faktor besar yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu; Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Faktor organisasi, meliputi *initial works experience, job scope, supervision, goal consistency organizational. Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*.¹²⁰ Faktor-faktor komitmen organisasional yang pernah diteliti sebelumnya secara spesifik ditampilkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.2.

Faktor-faktor Komitmen Organisasional

No	Faktor Komitmen Organisasional	Peneliti
1	Kontrak psikologis	Daniel M. Seto
2	Kompensasi	Norita
3	Kepuasan kerja	Pei-Ling Tsui, Yi-Shyuan Lin, Tung-Han Yu
4	Karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja	Sheng Wen Liu
5	Gaji, insentif dan strategi keterlibatan karyawan	Prof. Lissy. T. A dan Dr. J. Venkatesh
6	Konflik keluarga-pekerjaan	Chaoping Li, Jiafang Lu, Yingying Zhang
7	Perilaku kepemimpinan	Tatlah, Ali, dan Saeed
8	Perbedaan jenis kelamin	Sahin, Cengiz, dan Abakay
9	Diskrepansi persepsi-harapan pengembangan/pemeliharaan SDM	Dadang Dahlan
10	1). Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatan	Steers

¹¹⁹ Dr. Sopiah, *Op.cit.* h. 163

¹²⁰ *Ibid.*, h. 164

	dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan, 2). Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja, 3). Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi	
11	Faktor personal yang meliputi <i>job expectations</i> , <i>psychological contract</i> , <i>job choice factors</i> , karakteristik personal. Faktor organisasi, meliputi <i>initial works experience</i> , <i>job scope</i> , <i>supervision</i> , <i>goal consistency organizational</i> . <i>Non-organizational factors</i> , yang meliputi <i>availability of alternative jobs</i>	Porter dan Steers Husin, Hamid, dan Ruhana
12	Kontrak psikologis transaksional	Philipp
13	Kontrak psikologis relasional	Jing, Lin Xie, dan Ning
14	Job choice	Behling et al.
15	Pengalaman kerja	Lee, Ashford, Walsh, & Mowday
16	Pengalaman kerja	Vaan Maanen
17	Pengalaman kerja	Meyer, Irving, dan Allen
18	Karakteristik personal, ekspektasi, dan faktor yang melibatkan pilihan organisasi	Mowday, Porter, and Steers
19	<i>Initial work experience</i>	Berlew dan Hall
20	<i>Initial work experience</i>	Bray, Campbell, and Grant's
21	Karakteristik pekerjaan	Salancik
22	<i>Job scope</i>	Hackman dan Oldham
23	<i>Job scope</i>	Mowday et. al
24	<i>Goal setting</i>	Locke dan Henne
25	Supervisi	Salancik dan Mowday
26	Variabel psikologis sosial	David Mandzuk
27	Pengaruh sosial	Kulkarni dan Nithyanand

Pada penelitian ini faktor-faktor komitmen organisasional yang akan diteliti merujuk pada faktor-faktor yang dikelompokkan oleh Porter dan Steers yaitu; Faktor personal yang meliputi *job expectations*, *psychological contract*, *job choice factors*, karakteristik personal. Faktor organisasi, meliputi *initial works experience*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational*.

Non-organizational factors, yang meliputi *availability of alternative jobs*.

Faktor-faktor tersebut lebih lanjut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Personal (*personal factors*)

Faktor personal adalah faktor yang berasal dari diri pegawai/karyawan anggota organisasi. Steers dan Porter menjelaskan faktor personal ini dengan beberapa variabel lain seperti; ekspektasi pegawai, kontrak psikologis pegawai dan organisasi, pilihan pekerjaan dan karakteristik personal.

a. Ekspektasi Pekerjaan (*Job Expectations*)

Banyak teori yang telah dikemukakan oleh para ahli bahwa ekspektasi berpengaruh terhadap motivasi dan perilaku. Salah satu ahli yang pertama kali berhasil mengidentifikasi pentingnya ekpektasi adalah Tolman ketika ia memperkenalkan teori aspek kognitif pembelajaran pada tahun 1932. Berbeda dengan teori pembelajaran behavioristik yang populer saat itu, Tolman menyatakan bahwa baik manusia atau hewan memiliki pengetahuan mengenai tujuan dan ekspektasi berdasarkan perilaku yang mereka tunjukkan. Berdasarkan penjelasan Tolman, ekspektasi melibatkan pengetahuan mengenai hubungan antara dan diantara stimulus/rangsangan dan respon. Begitu pula dengan Lewin yang mendeskripsikan motivasi sebagai pilihan kognitif diantara beberapa alternatif, menekankan pada peran aspirasi

individu, ekspektasi, dan pengaruh. Lewin juga mengatakan bahwa ekspektasi sangat berpengaruh terhadap persepsi individu.¹²¹

Ide-ide Tolman dan Lewin meletakkan kerangka dasar bagi sejumlah teori motivasi yang menekankan pada peran ekspektasi dan valensi dalam menentukan perilaku. Para ilmuwan pendukung teori ekspektasi ini diantaranya Adams, Atkinson, Edward, Locke, Peak dan Rotter, serta Vroom. Vroom merupakan orang pertama yang menerapkan konsep tersebut terutama untuk mengukur motivasi terhadap perilaku kerja. Vroom mengemukakan bahwa teori ekpektasi, motivasi mendorong tindakan dan pilihan dari beberapa alternatif dipengaruhi oleh banyak faktor. Kekuatan faktor-faktor tersebut ditentukan oleh tiga unsur; valensi, ekspektasi, dan instrumentalitas.¹²²

Valensi adalah pemenuhan atauantisipasi kepuasan dari berbagai penghasilan yang dimungkinkan, unsur ini berkaitan tetapi bukan sebagai nilai-nilai individu. Ekspektasi adalah keyakinan tentang kemungkinan tindakan-tindakan tertentu dapat memberikan penghasilan yang spesifik. Instrumentalitas merupakan asosiasi penghasilan-penghasilan yang berkaitan dengan kepercayaan seseorang bahwa penghasilan sekunder akan mengikuti penghasilan primer.¹²³

¹²¹ Anna Rebekah Erickson, *Expectations and Job Search Behavior Among Graduating University Seniors*. Dissertation. Iowa: Iowa State University. UMI Number: 9531734. Hal. 7.

¹²² *Ibid.*

¹²³ Edwin A Locke, Stephan J. Motowidlo, Philip Bobko, *Using Self-Efficacy Theory to Resolve The Conflict Between Goal-Setting Theory and Expectancy Theory in Organizational*

Sebagai contoh, seorang pegawai mengusulkan tambahan insentif untuk kinerja, seperti tambahan bonus atau promosi. Pada ilustrasi tersebut, ekspektasi individu merujuk pada keyakinannya bahwa upaya memberikan tambahan penghasilan akan memperbaiki kinerja. Instrumentalitas lebih pada keyakinan bahwa dengan kinerja yang baik akan mendapatkan tambahan penghasilan, promosi, atau pengakuan prestasi. Valensi berkaitan dengan keyakinan bahwa tambahan penghasilan yang spesifik (bonus, promosi, pengakuan prestasi) akan memberikan kepuasan kepada individu, dimana masing-masing penghasilan memberikan tingkat valensi yang berbeda tergantung dari penilaian masing-masing individu. Berdasarkan teori Vroom tersebut, tambahan penghasilan atau insentif dapat berfungsi sebagai motivator kinerja pada tingkat sejauh mana individu menghargai tambahan penghasilan yang diusulkan dan memiliki persepsi bahwa usaha mereka akan mendapatkan penghasilan tersebut.¹²⁴

Teori ekspektasi menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektasi kita mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikannya. Teori Vroom ini memusatkan pada tiga hubungan yaitu:

- Hubungan upaya-kinerja

Behavior and Industrial/Organizational Psychology, in the Proquest digital library (Journal of Social and Clinical Psychology, 1986, Vol 4, No 3), h. 328-338 (diakses 11 November 2016).

¹²⁴ Anna Rebekah Erickson, *Op.cit.* h. 9.

Probabilitas dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan pada kinerja.

– Hubungan kinerja-imbalan

Keadaan yang mana individu meyakini untuk melaksanakan pada suatu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

– Hubungan imbalan-tujuan pribadi

Keadaan yang mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan atau ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.¹²⁵

Gambar 2.1.

Hubungan Imbalan-Tujuan Pribadi



(1) Hubungan upaya-kinerja

(2) Hubungan kinerja-imbalan

(3) Hubungan imbalan-tujuan pribadi

b. Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*)

Konsep psikologis berbasis hubungan antara karyawan dan organisasi pertama kali dikenalkan oleh Levinson, Price, Munden, Mandl, dan Solley pada tahun 1962, meskipun sebelumnya Argyris telah membahas beberapa konsep pada tahun 1960. Keduanya

¹²⁵ Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge, *Op.cit.* h. 148-149

menjelaskan mengenai perasaan berkewajiban seorang karyawan terhadap organisasinya, dan perasaan berkewajiban organisasi untuk memberikan timbal balik kepada karyawan. Kotter merupakan orang pertama yang melakukan penelitian atas dasar teori tersebut pada 1973, akan tetapi sebenarnya Kotter mempelajari pentingnya sosialisasi karyawan baru tentang komitmen organisasional. Di awal tahun 1980-an para ilmuwan masih berkecenderungan dalam pendefinisian kontrak psikologis daripada melakukan penelitian lebih lanjut. Baru pada tahun 1985, McNeil mengemukakan sebuah teori dalam *Wisconsin Law Journal* tentang perbedaan antara kontrak relasional dan kontrak transaksional. Kemudian pada tahun 1990, Rousseau memfokuskan penelitiannya pada kontrak psikologis.¹²⁶

Kontrak psikologis disebut Rousseau sebagai teori kontrak modern (janji yang mengikat). Perjanjian ini mengikat semua pihak yang terlibat dan dapat ditemukan diantara para pendiri awal organisasi sosial manusia. Seperti budaya yang berkembang, orang-orang mulai mempelajari perjanjian dan kontrak yang mereka buat. Di zaman modern, kontrak telah dipelajari secara eksklusif oleh para ahli teori hukum (sebagai contoh digunakan dalam pengambilan keputusan hukum), atau oleh negosiator profesional (untuk lebih memahami bagaimana mencapai sebuah kesepakatan). Selama 20 tahun terakhir, perhatian penelitian telah cukup dicurahkan pada hubungan kerja

¹²⁶ Matthew Allen Liao-Troth, *The Psychological Contract Of Volunteer Workers and Its Consequences*, (Arizona: The University of Arizona, 1999), in the Proquest digital library, <http://proquest.com>, UMI Number 9923162, h. 18.

antara karyawan dan organisasi, yang telah dijelaskan oleh banyak peneliti sebagai hubungan timbal balik (Blau 1964, Coyle-Shapiro et al. 2004, Mowday et al. 1982). Rousseau mendefinisikan kontrak psikologis sebagai keyakinan subyektif yang dipegang oleh individu mengenai syarat dan kondisi perjanjian timbal balik antara mereka dan manajer (orang yang memperkerjakan mereka).¹²⁷

Lebih lanjut Rousseau menyatakan kontrak psikologis adalah kontrak yang dibangun di dalam *mindset* seorang karyawan, berdasarkan persepsi mereka tentang masalah ketenagakerjaan yang telah disepakati, disamping berbagai kontrak formal yang ada. George dan Jones menjelaskan bahwa kontrak transaksional diterapkan dalam jangka pendek dengan fokus yang sempit. Dalam kontrak transaksional individu lebih fokus pada hasil ekstrinsik seperti gaji atau tunjangan dan bukan pada hasil intrinsik, seperti kepuasan kerja atau penerimaan di tempat kerja. Kontrak relasional berbasis manfaat jangka panjang dan memberikan hasil yang baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.¹²⁸

Pada penelitian yang ia lakukan di tahun 1990, Rousseau menemukan fakta pendukung pada kedua jenis psikologi kontrak tersebut dengan melalui analisis korelasi kanonikal terhadap sikap 224

¹²⁷ Marie E've Lapalme, Gilles Simard, Michel Tremblay, *The Influence of Psychological Contract Breach on Temporary Workers' Commitment and Behaviors: A Multiple Agency Perspective*. in the Proquest digital library, <http://proquest.com>, (J Bus Psychol: 26, 2010), h. 311–324. (diakses 14 November 2016)

¹²⁸ Beverly L. U. Philipp, *Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical Leadership*. Dissertation, (Los Angeles: Alliant International University, 2012), in the Proquest digital library, <http://proquest.com>, UMI Number: 3523554, h. 2 (diakses 14 November 2016)

mahasiswa MBA dalam proses pencarian pekerjaan. Sebagai subyek yang diwawancarai dan akan bergabung dengan organisasi, mereka menerima janji yang dibuat sebagai kontrak psikologis bagi mereka. Penemuan tersebut menjelaskan, bahwa tidak semua mahasiswa MBA ingin digaji tinggi sebagai timbal balik dari kerja keras mereka (kontrak psikologis transaksional). Beberapa sampel lebih menginginkan kontrak psikologis relasional dengan perusahaan dan mereka menemukan hal tersebut pada perusahaan.¹²⁹

Konsep kontrak psikologis dibangun berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), dimana menurut Blau, Tekleab, dan Chiaburu, orang termotivasi untuk menjaga keseimbangan antara input dan output ketika mencari timbal balik dalam transaksi sosial. Akan tetapi pertukaran sosial menurut Blau tidak spesifik dan bervariasi, dengan demikian mata uang dan mekanisme yang digunakan individu untuk mengukur pertukaran dalam kontrak psikologis cenderung tidak jelas. Cropanzano dan Mitchell menyatakan, standar ukuran pertukaran sosial dalam hubungan kerja bisa berupa satu atau lebih dari berbagai kewajiban dan atau berbagai fokus usaha.¹³⁰

Meyer et. al. mengatakan bahwa sangat penting memahami kontrak psikologi dalam kaitannya dengan tujuan yang ingin dicapai

¹²⁹ Matthew Allen Liao-Troth, *Op.cit.* h. 19-20

¹³⁰ John Rodwell dan Julia Ellershaw, *What is Exchanged in Psychological Contracts? Multiple Sets of Obligations, Targeted Effort and Uncertainty Reduction*, in the emerald digital journals (Emerald Group Publishing Limited, Vol. 37 No. 2, 2015), www.emeraldinsight.com, h. 232-247, (diakses 14 November 2016)

organisasi. Jenis kontrak psikologi manakah yang berpengaruh, dimana karyawan memutuskan untuk meninggalkan atau tetap menjadi anggota organisasi. Porter at. al. menambahkan, perlu juga diketahui apakah karyawan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi dan seberapa banyak usaha seorang karyawan akan dihargai.¹³¹ Kontrak psikologi memiliki korelasi dengan komitmen organisasional karyawan, sebagaimana disebutkan Philipp dalam penelitian yang ia lakukan bahwa kontrak transaksional memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif, normatif dan kontinyu.¹³² Demikian pula dengan penelitian Jing, Lin Xie, dan Ning, menyebutkan bahwa kontrak psikologi relasional memiliki korelasi positif terhadap perubahan komitmen normatif.¹³³

c. Pilihan Pekerjaan (*Job Choice Faktor*)

Kerangka pikir untuk memahami faktor pilihan pekerjaan (*job choice factors*) diperoleh dari perspektif teoritis pada pilihan (*choice*) dan pengembangan karier (*career development*). Frank Parsons menciptakan teori dasar pengembangan karir, yaitu ada tiga skema atau faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan pilihan pekerjaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

¹³¹ Beverly L. U Philipp, *Op.cit.* h. 2

¹³² *Ibid.*

¹³³ Runtian Jing, Jia Lin Xie, Jing Ning, *Commitment to Organizational Change in a Chinese Context*, in the Proquest online Journals, <http://www.proquest.com>, Journal of Managerial Psychology. Vol. 29 No. 8, h. 1098-1114 (diakses 14 November 2016)

- Pemahaman yang baik mengenai diri anda, bakat anda, kemampuan, minat, ambisi, sumber daya, keterbatasan, dan penyebabnya.
- Pengetahuan mengenai kondisi dan persyaratan untuk sukses, keuntungan dan kerugian, kompensasi, peluang, dan prospek pada jenis pekerjaan lain.
- Penalaran yang benar mengenai hubungan antara kedua hal tersebut berdasarkan fakta-fakta.¹³⁴

Menurut Brown and Brooks skema yang diciptakan oleh Frank Persons pada tahun 1909 tersebut tidak bisa disebut sebagai teori formal dalam arti yang sesungguhnya, dikarenakan hal tersebut tidak merangkum kerangka konseptual pertama dari *career decision making*.¹³⁵

Barber menjelaskan bahwa pilihan pekerjaan (*job choice*) adalah proses pengambilan keputusan yang dinamis di mana pencari kerja bergerak melalui berbagai tahapan, pengambilan keputusan. Turban et. al. menambahkan, faktor penting bagi individu seperti berbagai tahapan yang berbeda dalam mencari pekerjaan dan proses menentukan pilihan sebagai pelamar akan lebih memperhatikan pada

¹³⁴ Belinda Johnson White, *A Descriptive Study Into Factors of The First Job Choice of African American Male Undergraduate Business Students at Morehouse College*, (Dissertation. Atlanta: Georgia State University, 2000), UMI Number: 9991813. h. 9.

¹³⁵ *Ibid.*

tersedianya peluang dan preferensi pekerjaan yang mereka pilih.¹³⁶ Riset-riset empiris telah meningkatkan pemahaman secara signifikan mengenai bagaimana orang memutuskan dimana akan bekerja dan mengembangkan pengetahuan mengenai *job choice factors theory*.

Behling et al. telah menguraikan kerangka teori pilihan pekerjaan dengan menggambarkan tiga teori yang berkaitan dengan pengambilan keputusan individu selama proses untuk mencari pekerjaan. Salah satu teori yang disebut adalah teori faktor obyektif (*objective factor theory*) dan mendeskripsikan pengambilan keputusan pelamar dipengaruhi oleh item-item yang nyata dan dapat diamati. Para pelamar diasumsikan telah mengevaluasi gaji, sifat dari berbagai jenis pekerjaan, prospek jangka panjang dan pendek untuk kemajuan terkait dengan setiap posisi dan berbagai faktor lainnya. Teori kedua, adalah teori faktor subjektif (*subjective factor theory*), menjelaskan pengambilan keputusan pelamar dipengaruhi oleh persepsi mereka mengenai lingkungan kerja dan persepsi mengenai kemampuan perusahaan untuk memberikan kepuasan bagi kebutuhan emosional terpendam pelamar yang sering tidak diungkapkan.¹³⁷

Teori terakhir adalah teori kontak kritis (*critical contract theory*), menjelaskan mengenai pengambilan keputusan pelamar

¹³⁶ Wendy R. Boswell, et. al. *Individual Job-Choice Decisions and The Impact of Job Attributes and Recruitment Practices: A Longitudinal Field Study*. In the proquest online journals, <http://www.proquest.com>, (Human Resource Management, 2003, Vol. 42. 1), h. 23-37

¹³⁷ Kenneth R. Heikkila, *The First Principalship: Job Choice Theory In Principal Candidate Decision Making*, Dissertation, (Seattle University, 2005), UMI Number: 3181289. h. 21-22.

dipengaruhi oleh individu yang dihadapi dalam proses pencarian kerja. Pelamar mempertimbangkan penampilan dan perilaku perekrut, sifat fasilitas fisik perusahaan, dan efisiensi dalam pengolahan kertas kerja yang terkait dengan permohonannya. Teori pemilihan pekerjaan telah diteliti dalam konteks pendidikan oleh Pounder & Merrill pada tahun 2001, Young & Heneman di 1986 dan Young, Rinehart, & Place pada tahun 1989. Sebuah studi terkontrol juga dilakukan oleh Young & Heneman, penelitian tersebut mengobservasi calon guru dalam wawancara tiruan untuk menentukan faktor-faktor yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan dalam pemilihan posisi.¹³⁸

Boswell merumuskan beberapa indikator dari *job choice* faktor dengan mengacu pada kesamaan konseptual seperti; lingkungan menyenangkan dan bersahabat yang dicerminkan dari budaya perusahaan atau dimensi dari *general construct* seperti; pengganti biaya kuliah, jaminan kesehatan yang kedua hal tersebut mencerminkan manfaat atau keuntungan.¹³⁹

d. Karakteristik Personal (*Personal Characteristic*)

Karakteristik individu atau karakteristik personal dapat digunakan untuk menganalisis perilaku seseorang. Para ahli menyebutkan bahwa kepribadian seseorang ditentukan oleh faktor keturunan, lingkungan, dan faktor situasional. Kepribadian seseorang pada mulanya banyak ditentukan oleh faktor keturunan dan

¹³⁸ *Ibid.*

¹³⁹ Wendy R. Boswell, et. al., *Op.cit.*, h. 23-37

lingkungan, akan tetapi hal itu dapat berubah karena situasi atau kondisi yang berubah. Sebagai misal, ketika seseorang merasa tidak nyaman lagi berada dalam satu organisasi atau karena menginginkan perubahan maupun kesejahteraan, maka migrasi atau melakukan perpindahan ke organisasi lain dianggap sebagai salah satu solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Migrasi dalam ilmu demografi adalah perpindahan penduduk dari satu tempat ke tempat yang lain karena berbagai alasan tertentu.

Beberapa variabel demografi yang dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi individu antara lain; jenis kelamin, peran budaya, umur, ras, dan pendidikan. Nimran juga menyebutkan bahwa karakteristik yang melekat pada individu terdiri dari ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi, dan sikap. Karakteristik individu yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah karakteristik biografis atau bagian dari variabel demografi yang berkaitan dengan diri individu secara langsung serta tidak mengamati kepribadian. Adapun persepsi dan sikap akan dianalisis melalui variabel lain. Ciri-ciri biografis meliputi; umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah atau banyaknya tanggungan, dan masa kerja.¹⁴⁰

– Umur

Dalam banyak kasus, secara empiris terbukti bahwa umur menentukan perilaku seorang individu. umur juga menentukan

¹⁴⁰ Dr. Sopiah, *Op.cit.* h. 13-14

kemampuan seseorang untuk bekerja, termasuk bagaimana dia merespon stimulus yang dilancarkan individu atau pihak lain.

– Jenis kelamin

Pada hakikatnya Tuhan menciptakan laki-laki dan perempuan berbeda. Tuhan juga memberikan peran, tugas, dan tanggung jawab yang berbeda antara laki-laki dan perempuan di lingkungan keluarga. Secara fisik laki-laki dan perempuan juga berbeda, karena kodratnya karyawan wanita sering tidak masuk kerja dibanding laki-laki. Misalnya karena hamil, melahirkan, dll. Walaupun demikian karyawan wanita memiliki sejumlah kelebihan dibanding karyawan laki-laki. Karyawan wanita cenderung lebih rajin, disiplin, teliti, dan sabar.

– Status perkawinan

Karyawan yang sudah menikah dengan karyawan yang belum atau tidak menikah akan berbeda dalam memaknai suatu pekerjaan. Begitu juga dengan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang sudah menikah menilai pekerjaan sangat penting karena dia sudah memiliki sejumlah tanggung jawab sebagai kepala keluarga.

– Jumlah atau banyaknya tanggungan

Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa semakin banyak jumlah tanggungan dalam keluarga seorang karyawan, maka tingkat absensi akan semakin tinggi. Ada sejumlah alasan untuk tidak hadir di tempat kerja bagi karyawan yang sudah berkeluarga

dan memiliki cukup banyak tanggungan. Jumlah tanggungan juga ikut menentukan tingkat produktifitas kerja seorang karyawan.

– Masa kerja

Belum ada bukti yang menunjukkan bahwa semakin lama seseorang bekerja maka tingkat produktifitasnya akan meningkat. Namun demikian banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa semakin lama seorang karyawan bekerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

2. Faktor Organisasional (*Organizational Factors*)

a. Pengalaman Kerja Awal (*Initial Works Experience*)

Lee, Ashford, Walsh, & Mowday, mengemukakan bahwa sebagai seorang individu yang masuk di sebuah tempat kerja baru, secara pribadi karyawan membawa pengalaman sebelumnya dan hal tersebut membentuk karakteristik pribadi mereka yang dapat mempengaruhi kemampuan untuk berakulturasi di lingkungan kerja. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Vaan Maanen pada tahun 1975 dengan subyek penelitian anggota taruna kepolisian, menunjukkan bahwa individu dengan pengalaman militer mengalami peningkatan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi daripada sebelumnya pada setiap riwayat kerja yang substantif dengan tujuan organisasi dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki pengalaman kerja serupa. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Stumpf dan Hartman pada tahun 1984, menemukan

bahwa para sarjana MBA memiliki motivasi kerja tinggi dan ekspektasi kerja yang lebih realistis ketika mereka mendapatkan informasi mengenai tujuan organisasi dan pengalaman praktek kerja sebelumnya untuk memasuki dunia kerja.¹⁴¹

Pengalaman kerja yang positif dapat berpengaruh terhadap komitmen seseorang. Meyer, Irving, dan Allen mengatakan “*positive work experiences will have the strongest effect on commitment*”, pengalaman kerja yang positif memiliki efek yang kuat terhadap komitmen, yaitu pengalaman yang paling memberikan nilai bagi seseorang.¹⁴² Kecenderungan komitmen seseorang kedepan dapat dilihat dari tiga komponen yaitu karakteristik personal, ekspektasi, dan faktor yang melibatkan pilihan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Mowday, Porter, dan Steers, karakteristik personal, seperti keinginan untuk mengembangkan karier atau merasa familiar dengan tujuan organisasi, dapat meningkatkan komitmen. Ekspektasi positif dapat menyebabkan individu melihat pengalaman kerja yang sama menjadi lebih positif dibandingkan dengan individu yang memiliki ekspektasi negatif. Individu yang memiliki pilihan pada beberapa peluang kerja, ditunjukkan oleh keinginan untuk bekerja pada suatu organisasi atau dengan pilihan yang telah ditetapkan, akan menunjukkan level

¹⁴¹ Charles August Bartocci, *Effects that Previous Employment Experiences Had on Organizational Commitment of an Hourly Workforce*, Dissertation, (Old Dominion University, 2012), UMI Number: 3506930, h. 18

¹⁴² John P. Meyer, Irving P. Gregory, Natalie J Allen, *Examination of the Combine Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment*, in the Proquest Digital Journals, <http://www.proquest.com>, (Journal of Organizational Behavior, 1998 Vol. 19) h. 29-52

komitmen yang lebih tinggi dibanding individu yang tidak memiliki karakteristik ini.¹⁴³

Beberapa karakteristik pengalaman kerja sebelumnya menurut McDonnall dan O'Mally meliputi; jumlah pekerjaan sebelumnya, lama pekerjaan yang dijalani sebelumnya, dan jenis pengalaman kerja. Lebih lanjut dalam penelitiannya terhadap para pemuda yang memiliki kelemahan dan disabilitas penglihatan, mereka mengatakan bahwa karakteristik pengalaman kerja sebelumnya adalah penting bagi masa depan pekerjaan dan harus betul-betul dipertimbangkan ketika dapat membantu para pemuda mempersiapkan diri dalam masa transisi dari sekolah ke dunia kerja.¹⁴⁴

Pengalaman kerja tidak terbatas pada pengertian bekerja pada organisasi yang berbeda, akan tetapi juga menyangkut pengalaman pada saat-saat awal bekerja pada suatu organisasi. Pengalaman kerja awal dapat berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja karyawan selanjutnya. Hal ini dikemukakan oleh Berlew dan Hall bahwa, *it is generally assumed that during the initial years of organizational membership employees form important attitudes which will influence how later organizational experiences will be interpreted.*¹⁴⁵ Secara

¹⁴³ Charles August Bartocci, *Op.cit.*, h. 19.

¹⁴⁴ Michele Capella McDonnall dan Jamie O'Mally, *Characteristics of Early Work Experiences and Their Association With Future Employment*. In the Proquest Online Journals, (Journal of Visual Impairment & Blindness, 2012, Vol. 106, 3, March), h. 133 (diakses 14 Januari 2017)

¹⁴⁵ Cheryl Lynn Wilch Jordan, *The Influence of Job Scope and Work Context Satisfaction on Retail Managers' Organizational Commitment*, Dissertation, (Oklahoma State University, 1987) UMI Number 8811606, h. 15

umum dapat diasumsikan bahwa selama tahun-tahun awal karyawan menjadi anggota organisasi terjadi pembentukan sikap utama yang akan berpengaruh pada bagaimana pengalaman organisasi diinterpretasikan kemudian. Tantangan tugas pada tahun-tahun pertama diketahui berkorelasi dengan kinerja dan kesuksesan yang akan datang.

Bray, Campbell, and Grant's, juga menemukan bahwa stimulasi pekerjaan di awal periode, tantangan, dan supervisi atasan berkorelasi kuat dengan kesuksesan karier yang akan datang. Pentingnya tantangan pada pekerjaan pertama dan efektivitas supervisi ditekankan oleh Hall dan Nougaim, dengan mengatakan bahwa *“hal ini sering terjadi di awal-awal waktu dimana seseorang merasa sangat kecewa dan melihat sedikit sekali kecocokan antara pelatihan yang ia ikuti dan persyaratan yang ditentukan organisasi”*.¹⁴⁶ Bahkan jika pekerjaan tersebut, dalam kenyataannya sangat menantang, karyawan mungkin tidak menyadari adanya pilihan-pilihan dan hanya berusaha menyelesaikan permasalahan dengan caranya sendiri. Karyawan sering dihadapkan pada sedikitnya struktur formal organisasi atau dengan ketidakjelasan ekspektasi organisasi, sehingga melihat hal tersebut sebagai sesuatu yang kurang menantang.

¹⁴⁶ *Ibid.*, h. 17-18

b. Lingkup/Cakupan Pekerjaan (*Job Scope*)

Salancik menyatakan, “*beberapa karakteristik suasana kerja yang dapat mengurangi rasa tanggung jawab individu akan dapat mengurangi komitmen mereka*”. Pernyataan diatas menunjukkan bahwa hal apapun yang berkaitan dengan pekerjaan seperti suasana kerja, lingkup kerja, otonomi, dan ataupun wewenang yang diberikan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan akan berpengaruh pada orang yang melakukan pekerjaan itu sendiri.¹⁴⁷ Menurut Hackman dan Oldham, karakteristik pekerjaan menyediakan kerangka konseptual yang diperlukan untuk menjelaskan komponen-komponen dari cakupan pekerjaan dan bagaimana cakupan pekerjaan mempengaruhi karyawan untuk merasakan tantangan dan komitmen mereka selanjutnya. Hackman dan Oldham juga menyatakan bahwa *Job Scope* adalah tingkat di mana kelima karakteristik pekerjaan utama dirasakan oleh karyawan terdapat pada pekerjaan.¹⁴⁸ Kelima karakteristik atau *core job dimensions* tersebut adalah:

- *Skill variety* - berbagai keterampilan dan bakat dimanfaatkan dalam melakukan pekerjaan.
- *Task identity* – sejauh mana tanggung jawab pekerjaan dapat diidentifikasi sebagai kontribusi terhadap tujuan utama organisasi.
- *Task significance* - sejauh mana pekerjaan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan orang lain.

¹⁴⁷ *Ibid.*, h. 20-22

¹⁴⁸ *Ibid.*

- *Autonomy* - sejauh mana pekerja diperbolehkan untuk menentukan bagaimana pekerjaan harus dilakukan.
- *Feedback* - sejauh mana informasi eksplisit diberikan yaitu mengenai efektivitas kinerja karyawan.¹⁴⁹

Para peneliti telah menunjukkan bahwa tingginya lingkup pekerjaan digambarkan sebagai fungsional anggota dan organisasi. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Ilgen dan Hollenbeck bahwa tingginya lingkup pekerjaan pada umumnya lebih dianggap sebagai motivator daripada sebagai stressor. Sedangkan tekanan pekerjaan atau *job stress*, disisi lain berdasarkan pernyataan Kahn et. al. digambarkan sebagai disfungsional anggota dan organisasi. Meskipun tekanan/stress dari berbagai sudut pandang dilihat sebagai hasil dari rangsangan lingkungan terhadap individu. Lin Xie pernah melakukan penelitian mengenai hubungan antara *job scope* dengan stress, hasil penelitian menyatakan bahwa karyawan dengan pekerjaan yang kompleks yang dirasakan cocok memiliki sedikit kelelahan dan kegelisahan daripada karyawan yang tidak merasakan kecocokan dengan pekerjaan tersebut.¹⁵⁰

Rabinowitz, Hall, dan Goodale, juga meneliti mengenai *job scope* dan perbedaan individu (*individual differences*) sebagai prediktor pada keterlibatan kerja. Dalam penelitian tersebut digunakan

¹⁴⁹ *Ibid.*

¹⁵⁰ Jin Lin Xie dan Gary Johns, *Job Scope and Stress: Can Job Scope be too High?*, in the Proquest online journals (Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, No.5), hal. 1288-1309 (diakses 15 November 2016)

empat variabel pengukuran utama *job characteristics* yaitu; keragaman (*variety*), otonomi (*autonomy*), identitas tugas (*task identity*), dan umpan balik (*feedback*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perbedaan individu (*individual differences*) dan *job scope* sama-sama berkontribusi dalam memprediksi keterlibatan kerja karyawan.¹⁵¹ Sebagaimana pula investigasi yang dilakukan diantara kelompok-kelompok kerja yang berbeda pada berbagai tingkatan karier menemukan bahwa, lingkup/cakupan pekerjaan (*job scope*) secara positif berkorelasi dengan komitmen. Penjelasan mengenai temuan tersebut dikemukakan oleh Mowday et. al, tentang karakteristik pekerjaan seperti; otonomi, signifikansi, dan kejelasan tugas dapat mempertinggi perilaku keterlibatan karyawan pada pekerjaan mereka dan kemudian dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan.¹⁵²

c. Supervisi (*supervision*)

Supervisi secara tradisional telah ditetapkan sebagai mekanisme untuk transmisi pengetahuan profesional, nilai-nilai, dan keterampilan dalam profesi pekerjaan sosial. Tujuan supervisi menurut Cohen adalah, *to maximize workers' practice, clinical, and case management knowledge and skills, enable professional growth, and secure high professional levels of service, thus securing provision of quality service to clients in accordance with agency policies and*

¹⁵¹ Samuel Rabinowitz, Douglas T. Hall, James G. Goodale, *Job Scope and Individual Differences as Predictors of Job Involvement: Independent or Interactive?*, (Academy of Management Journal, 1977, Vol. 20. 2), h. 273 (diakses 18 November 2016)

¹⁵² Cheryl Lynn Wilch Jordan, *Op.cit.* h. 20-22

procedures.¹⁵³ Tujuan supervisi adalah untuk memaksimalkan pelaksanaan pekerjaan, klinik, dan pengetahuan dan keterampilan manajemen kasus, mengaktifkan pertumbuhan profesional, dan menjamin tingginya tingkat profesional layanan, sehingga menjamin penyediaan layanan berkualitas kepada klien sesuai dengan kebijakan dan prosedur lembaga. Biasanya, supervisor adalah seorang profesional senior yang melakukan pendidikan, administrasi, dan fungsi-fungsi lain yang mendukung serta berinteraksi dengan mengawasi langsung, mengkoordinasi, memberi peningkatan, dan mengevaluasi kinerja terakhir.¹⁵⁴

Aspek yang sangat penting dari kegiatan supervisi adalah hubungan antara supervisor dan orang yang disupervisi. Hubungan tersebut menurut Bordin, menunjukkan kegiatan supervisi sebagai sebuah aliansi kerja yang dipusatkan pada tiga komponen; terjadinya saling pengertian terhadap tujuan organisasi dan tugas serta ikatan emosional yang terbentuk antara supervisor dan orang yang disupervisi. Ketiga komponen tersebut harus hadir dalam hubungan antara supervisor dan orang yang disupervisi sehingga dianggap sebagai sebuah “aliansi positif”.¹⁵⁵ Supervisi sebagai sarana manajemen pekerja telah berkembang dalam menanggapi peningkatan penekanan pada mutu, proses, dan isu-isu sistemik.

¹⁵³ Stacey Nelson, *Supervisory Working Alliance & Organizational Commitment in Social Work*, Dissertation, (New York: Adelphi University School of Social Work, 2011), UMI Number: 3476665, h. 1

¹⁵⁴ *Ibid.*, h. 1-2

¹⁵⁵ *Ibid.*

Konsep dukungan supervisi (*supportive supervision*) sebagaimana dinyatakan oleh Marquez dan Kean adalah pendekatan manajemen dimana karyawan berkontribusi dalam pemecahan masalah dan penetapan tujuan organisasi, empati, mentoring, dan komunikasi profesional dua arah antara supervisor dengan stafnya atau para pekerja.¹⁵⁶

Menurut Tsui teori supervisi dapat sangat membantu untuk mengarahkan supervisor secara konseptual dalam proses supervisi.¹⁵⁷ Empat kategori supervisi yang dapat menjelaskan perilaku supervisor atau obyek supervisi dalam proses pengawasan antara lain; model pengawasan interaksional, model teori praktek, model fungsional struktural, dan model pengembangan. Model-model tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:¹⁵⁸

- *Model pengawasan instruksional*, menurut Shulman adalah teori pekerja sosial yang memandang perilaku supervisor melalui interaksional, timbal balik, dan perspektif dinamika sistem dengan asumsi bahwa perilaku supervisi dipengaruhi oleh perilaku orang yang disupervisi dan sistem lain dalam lingkungan organisasi.
- *Model teori praktek*, Tsui menjelaskan bahwa model teori praktek memanfaatkan pedoman khusus, teori yang dikembangkan dengan memiliki keterkaitan kuat dengan model bio-psikososial.

¹⁵⁶ Jorge A Velazquez Jr., *The Impact of Perceived Supportive Supervision on Staff Retention In a Human Service Nonprofit*, (Wilmington University, 2015), ProQuest Number: 3745686, h. 23 (diakses 15 Oktober 2016)

¹⁵⁷ Stacey Nelson, *Op.cit.*, h. 7

¹⁵⁸ *Ibid.*

Supervisor mungkin menerapkan *treatment* dengan klien mereka. Supervisor mungkin menggunakan teori praktek sebagai model untuk pengawasan karena mereka menawarkan pedoman khusus yang telah disempurnakan untuk latihan dan dapat dicari dengan mudah dalam referensi literatur.

- *Model fungsional struktural*, model fungsional struktural fokus pada struktur dan fungsi supervisi. Contoh model fungsional struktural adalah model fungsi pengawas dan model pengawasan integratif.
- *Model pengembangan*, model pengembangan fokus pada tahapan pengembangan obyek yang disupervisi. Ini adalah peran supervisor untuk mengidentifikasi tingkat perkembangan obyek yang disupervisi, mulai dari pemula hingga menjadi ahli. Supervisor dan orang yang disupervisi menggunakan sebuah proses interaktif yang dinamakan “*scaffolding*”.¹⁵⁹

Salancik dan Mowday menegaskan bahwa supervisi yang “tidak terlalu ketat dan dekat”, akan sangat mendorong komitmen organisasi diantara para karyawan.¹⁶⁰ Sedangkan Glickman melihat supervisi sebagai suatu upaya untuk mengubah perilaku mengajar guru dalam rangka meningkatkan hasil belajar siswa dan sebagai tugas utama guru. Berdasarkan penelitian yang berkaitan dengan pendidikan

¹⁵⁹ *Ibid.*

¹⁶⁰ Greg L. Lowhorn, *The Effect of Supportive Organizational Leadership, Organizational Socialization, and Satisfaction With Supervision on Turnover as Mediated by Organizational Commitment and Job Satisfaction in Faculty*, (School of Global Leadership & Entrepreneurship, 2009), UMI Number: 3377768, h. 58

orang dewasa dan pengembangan guru, Glickman menetapkan dua elemen yang dipercaya sangat krusial berkaitan dengan efektivitas pembelajaran. Dua elemen tersebut adalah; (1) Komitmen guru, dan (2) Kemampuan guru untuk berpikir abstrak. Kedua elemen tersebut dapat dikategorikan sebagai elemen pembangun karena setiap elemen ditetapkan berdasarkan tahapan identifikasi secara hirarkis.¹⁶¹

Tiga alternatif pendekatan supervisi yang dapat digunakan untuk membantu guru dalam meningkatkan pembelajaran dan mengembangkan diri dan profesionalitas menurut Glickman diantaranya adalah; pendekatan tidak langsung (*non directive*), pendekatan kolaboratif (*collaborative*), dan pendekatan langsung (*directive*). Sedangkan perilaku supervisor yang digunakan dalam pengamatan untuk menghasilkan perubahan spesifik pada metode mengajar guru atau untuk membantu guru dalam mencapai tindakan spesifik antara lain; mendengarkan (*listening*), klarifikasi (*clarifying*), dorongan (*encouraging*), mengemukakan pendapat (*presenting*), pemecahan masalah (*problem solving*), negosiasi (*negotiating*), demonstrasi (*demonstrating*), arahan (*directing*), standarisasi (*standardizing*), dan penguatan (*reinforcing*).¹⁶²

¹⁶¹ Gwen Lea Humphrey, *The Relationship Between Orientations to Supervision and The Developmental Levels of Commitment and Abstract Thinking of Entry-Year Teachers*. Dissertation. (The University of Tulsa. University Microfilms International, 1983), h. 4

¹⁶² *Ibid.*, h. 5-6

d. Konsistensi Tujuan Organisasional (*goal consistency organizational*)

Edwin Locke dan para koleganya telah mengembangkan sebuah teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) yang dianggap oleh para pengamat sebagai teori motivasi kerja yang paling berhasil dalam mendapatkan validasi melalui penelitian yang dirancang dengan baik. Locke dan Henne berpendapat bahwa tujuan yang sulit dan spesifik lebih mengarahkan pada peningkatan kinerja dalam penyelesaian tugas dibanding dengan tujuan yang mudah dan atau samar atau tidak ada tujuan. Tujuan yang sulit meningkatkan kinerja karena dapat mengarahkan perhatian dan tindakan, memobilisasi usaha, meningkatkan ketekunan, dan memotivasi pencarian strategi kinerja yang efektif. Temuan penelitian mereka menunjukkan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan lebih dapat meningkatkan komitmen anggota terhadap pencapaian tujuan organisasi daripada hanya sekedar arahan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.¹⁶³ Locke dan Latham juga berpendapat bahwa menetapkan tujuan yang sulit dan spesifik dapat meningkatkan kinerja, dikarenakan tujuan organisasi dapat berpengaruh terhadap tujuan pribadi individu dan kepercayaan diri.¹⁶⁴

Tujuan pribadi individu dalam organisasi telah dijelaskan oleh Dweck melalui teori orientasi tujuan (*goal orientation theory*) yang pertama kali dikemukakan pada tahun 1986. *Goal orientation theory*

¹⁶³ Robert T. Golembiewski (editor), *Handbook of Organizational Behavior, Second Edition, Revised and Expanded*, (New York: Marcel Dekker Inc., 2000), h. 37-38

¹⁶⁴ *Ibid.*

adalah sebuah cara untuk menjelaskan bagaimana individu memperoleh dan menggunakan keterampilan mereka. Dweck menyatakan bahwa orientasi individu mengikuti, tujuan mereka, menciptakan kerangka kerja yang dengannya mereka menginterpretasi dan memberikan reaksi terhadap peristiwa. *Goal orientation theory* berfokus pada dua tipe orientasi kinerja, orientasi capaian (*goal orientation*) dan orientasi pembelajaran (*learning goal orientation*). Menurut Elliott dan Dweck, seseorang dengan kinerja berorientasi pada capaian pada dasarnya berusaha untuk menunjukkan kompetensi atau menghindari membuat kesalahan. Seseorang dengan orientasi pembelajaran berupaya untuk meningkatkan kompetensi atau keterampilannya dan cenderung kurang peduli tentang membuat kesalahan.¹⁶⁵

Dari sini White menjelaskan bahwa orientasi tujuan seseorang bisa berdampak pada jenis komitmen organisasi yang ditunjukkan serta pada keinginan seseorang untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Sebagai contoh individu dengan orientasi capaian kinerja, yang memfokuskan pada unjuk keterampilan diri atau menghindari kritik karena tidak memiliki keterampilan tertentu, mungkin enggan untuk mencoba tugas yang sulit atau meninggalkan organisasinya saat ini karena ada biaya psikologis bila melakukan hal tersebut. Sedangkan individu dengan orientasi pembelajaran, memiliki ciri-ciri bersemangat

¹⁶⁵ Paul V. White, *Goal Orientation, Organizational Commitment and Intent to Leave among Students Enrolled in a Non-traditional Education Program*, Dissertation, (Nova Southeastern University, 2010), UMI Number: 3397796, h. 60-61

memperoleh keterampilan baru, mungkin akan tetap bersama organisasi hanya selama dia merasa organisasi memberikan kesempatan yang cukup bagi hal tersebut.¹⁶⁶

Penetapan tujuan organisasi (*goal setting theory*) harus selaras dengan orientasi tujuan individu (*goal orientation theory*). Konsistensi organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dapat menumbuhkan harapan dan komitmen bagi anggota organisasi. Konsistensi organisasi dalam mewujudkan tujuan individu maupun tujuan organisasi itu sendiri akan dapat menumbuhkan *trust* atau kepercayaan individu terhadap organisasi. Barber menyatakan, *trust* secara umum didefinisikan oleh para ahli sebagai sejauh mana saling ketergantungan dua atau lebih individu dalam situasi rentan memiliki harapan kepercayaan diri dari yang lain berkaitan dengan kompetensi, kejujuran, keterbukaan, dan kehandalan mereka.¹⁶⁷ Terdapat dua perspektif dengan filosofi yang berbeda diantara para peneliti berkaitan dengan bagaimana *trust* dibentuk dalam organisasi.

Perspektif pertama, trust menurut Schriesheim, Castro, & Cogliser¹⁶⁸ adalah salah satu elemen dalam teori pertukaran anggota dan pimpinan. Berkaitan dengan teori ini Northouse menjelaskan, para pemimpin berusaha untuk membuat bawahan merasa bahwa mereka

¹⁶⁶ *Ibid.*, h. 61

¹⁶⁷ Barber, 1983. Dalam: Freund, Ron. 2014. *Determining the Effects of Employee Trust on Organizational Commitment*. Dissertation. Pepperdine University. UMI Number: 3622264. Hal. 40.

¹⁶⁸ Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999. Northouse, 2010. Dalam: Freund, Ron. 2014. Hal. 43.

bagian dari kelompok, dengan demikian, mereka akan menghindari implikasi negatif berada di luar kelompok. Dalam pandangan Blau, anggota melihat hubungan dengan pemimpinnya sebagai sebuah hubungan berbasis kepercayaan, niat baik, dan persepsi kewajiban bersama. *The follower sees the relationship with his leader as one that is based on trust, goodwill, and the perception of mutual obligations.*¹⁶⁹

Perspektif kedua, sebagaimana diajukan oleh Mayer dan Gavin, fokus pada karakter pemimpin dan bagaimana hal tersebut berpengaruh terhadap rasa kerentanan anggota. Ketika anggota percaya pada integritas, kapabilitas, dan kebajikan pemimpin, mereka akan lebih nyaman terlibat dalam perilaku yang menempatkan mereka pada resiko. Akan tetapi ketika karyawan memiliki keyakinan bahwa pemimpin mereka tidak dapat dipercaya, mereka akan mengalihkan energi untuk menutup kekurangan (dengan pekerjaan sampingan), yang hal tersebut akan mengurangi kinerja mereka. Perspektif ini disebut Dirks dan Ferrin sebagai *character-based perspective* dimana kepercayaan adalah keyakinan atau persepsi yang dimiliki oleh pengikut, hal tersebut bukan merupakan karakteristik pemimpin atau karena relasi keduanya.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Blau, 1964. Dalam: Freund, Ron. 2014. Hal. 43.

¹⁷⁰ Mayer dan Gavin, 2005. Dirks dan Ferrin, 2002. Dalam: Freund, Ron. 2014. Hal. 44.

3. Faktor non Organisasional (*non-organizational factors*)

Faktor non organisasional sebagaimana disebutkan oleh Steers dan porter, diukur dari satu aspek yaitu tersedianya lapangan kerja alternatif (*availability of alternative jobs*). *Alternative jobs* atau alternatif pekerjaan pertama kali diteliti oleh Farrel dan Rusbult pada tahun 1981 dengan mengambil sampel para pengawas sekolah. Model yang disumbangkan oleh Farrel dan Rusbult diperoleh dari teori pertukaran Homans dan teori interdependensi Thibaut dan Kelley yang telah diuji dalam berbagai keadaan. Dua hipotesis Farrel dan Rusbult antara lain; *pertama*, hipotesis pertama menyatakan bahwa peningkatan kepuasan dan investasi kerja, dan penurunan alternatif pekerjaan (*alternative jobs*), akan menghasilkan peningkatan komitmen kerja. Komitmen kerja akan naik sebagaimana kepuasan dan investasi kerja juga meningkat dan semangat untuk mencari alternatif pekerjaan menurun. *Kedua*, hipotesis kedua mengatakan bahwa menurunnya komitmen kerja menghasilkan kemungkinan peningkatan pergantian kerja oleh karyawan. Rendahnya komitmen menghasilkan tingginya keinginan untuk berganti pekerjaan.¹⁷¹

Alternatif pekerjaan (*job alternative*) sebagaimana yang ditemukan dalam meta-analisis yang dilakukan oleh Cotton dan Turtle, memiliki signifikansi yang tinggi dan berhubungan positif dengan *turnover* (pergantian pegawai). Maret dan Simon menjelaskan bahwa karyawan merasa kemudahan untuk pindah dipengaruhi oleh persepsi mengenai

¹⁷¹ Dennis Robert Kayon, *Job Commitment and Turnover of School Superintendents*, in the Proquest Online Journals, <http://www.proquest.com>, (Madison: The University of Wisconsin, 1993), UMI Number. 9320860, h. 1-2 (diakses 27 Januari 2017)

organisasi lain yang menjadi alternatif. Pergantian atau perpindahan pegawai serta merta akan tinggi bila lapangan pekerjaan alternatif melimpah. Vroom mengemukakan, hal ini sangat masuk akal untuk mengasumsikan bahwa pengukuran secara bersama-sama dari kekuatan posisi saat ini (yaitu; kepuasan kerja), kekuatan posisi pada lembaga lain, dan harapan bahwa posisi lain tersebut dapat dicapai, akan menghasilkan prediksi yang lebih baik mengenai keputusan individu untuk tetap atau mengundurkan diri dari pekerjaannya daripada hanya melakukan pengukuran kepuasan kerja saja.¹⁷²

Komitmen seseorang akan berhubungan dengan pilihan pekerjaan, keterlibatan kerja, alternatif pekerjaan, dan peran ekstra dalam pekerjaan. Jones dan Davis mengemukakan bahwa pembentukan perilaku seseorang didorong oleh pemberian kelonggaran dalam pekerjaan atau tidak dibatasi, hal ini berbeda ketika organisasi mengatur perilaku anggota. Pertimbangan mengenai ketertarikan pada alternatif pekerjaan melibatkan analisis biaya-manfaat (*cost-benefit*) oleh individu itu sendiri. Hal ini sangat rasional ketika ketertarikan terhadap alternatif pekerjaan meningkat, komitmen seseorang terhadap pekerjaan yang dijalani saat ini secara otomatis akan berkurang. Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan bahwa semakin besar investasi individu pada pekerjaan akan mengurangi daya tarik pada

¹⁷² *Ibid.*, h. 15-16

alternatif pekerjaan lain dan dengan demikian akan menyebabkan meningkatnya komitmen pada pekerjaan saat ini.¹⁷³

4. Faktor Sosial

Dalam kehidupan bermasyarakat, kebutuhan untuk memiliki identitas menjadi kebutuhan yang sangat penting bagi individu. Teori identitas Tajfel memandang bagaimana seorang individu dikonseptualisasikan dalam hubungan antar kelompok, dan sistem kategori sosial menciptakan serta mendefinisikan sendiri tempat individu dalam masyarakat.¹⁷⁴ Sepanjang hidupnya individu selalu tidak lepas dari identitasnya di dalam masyarakat. Identitas menurut Kroger melibatkan tanggapan eksplisit atau implisit individu terhadap pertanyaan “Siapakah anda?”. Jawaban atas pertanyaan tersebut sangat kompleks, karena melibatkan berbagai tingkat definisi individu dan kolektif yang terkait dengan banyak domain kehidupan. Sebagai misal, seseorang menjawab pertanyaan tersebut dengan mengacu pada pekerjaan, orientasi politik, agama, kewarganegaraan, dan sebagainya. Urutan jawaban kemungkinan besar akan menunjukkan arti penting dari setiap dimensi identitas, identitas yang dianggap paling penting yang akan disebut pertama kali.¹⁷⁵

¹⁷³ Kingsley Chukwuemeka Ejiogu, 1997. *Development and Test of a Behavioral Model of Job Commitment*, in the Proquest Online Journals, <http://www.proquest.com>, (University of Houston, Ejiogu), UMI Number: 9835735. h. 52 (diakses 23 Januari 2017)

¹⁷⁴ Michael A. Hogg dan Deborah J. Terry, *Social Identity And Self- Categorization Processes In Organizational Contexts*, (University of Queensland: Academy of Management Review, 2000, Vol. 25. 1), h. 122, (diakses 16 November 2016)

¹⁷⁵ Elisabetta Crocetti, et.al., *Personal and Social Facets of Job Identity: A Person-Centered Approach*, in the Proquest Online Journals, (J Bus Psychol, 2014, 29), h. 281-300 (diakses 25 September 2016)

Identitas sosial dan teori identitas, kedua teori tersebut menurut Hogg dkk. memberi penekanan utama pada berbagai segi dan dinamika diri yang memediasi hubungan antara struktur sosial dan perilaku individu. Teori identitas (*identity theory*) adalah teori yang dirancang untuk menjelaskan perilaku yang berhubungan dengan peran individu, sedangkan teori identitas sosial (*social identity theory*) adalah teori yang dirancang untuk melihat proses pembentukan kelompok dan hubungan antar kelompok.¹⁷⁶ Identitas sosial merupakan ciri-ciri unik seseorang yang diterima oleh masyarakat dimana individu tersebut menjadi anggotanya. Individu suka mengkategorikan diri mereka dengan ciri-ciri tertentu dan cenderung membandingkan dirinya dengan anggota masyarakat lainnya.¹⁷⁷

Menurut Stryker, hal ini sangat berkaitan dengan interaksi simbolik yang ditunjukkan bahwa masyarakat mempengaruhi perilaku sosial melalui pengaruhnya terhadap individu.¹⁷⁸ Interaksi simbolik adalah teori mengenai pentingnya konsep diri dan persepsi yang dimiliki individu berdasarkan interaksi dengan individu lain. Konsep identitas sosial menurut Deschamps dan Devos mengasumsikan bahwa individu adalah ciptaan yang terus-menerus dari masyarakat dan masyarakat merupakan

¹⁷⁶ Michael A. Hogg, Deborah J. Terry, dan Katherine M. White, *A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory*, (Social Psychology Quarterly, 1995, Vol. 58. 4), h. 255 (diakses 16 November 2016)

¹⁷⁷ Gertrude I. Hewapathirana, *Organizational Leaders' Social Identity: A Basis For Employer-Employee Motivation In Small Organizations In Sri Lanka*, (Human Resource Development International, 2012, Vol. 15, No. 4, September), h. 489-499, (diakses 25 Januari 2017)

¹⁷⁸ *Op.cit.*, Michael A. Hogg, Deborah J. Terry, dan Katherine M. White, h. 256

ciptaan yang tiada henti dari individu. Asumsi yang mendasari teori identitas sosial (*social identity theory*) adalah bahwa seorang individu dapat memiliki beberapa identitas tergantung pada konteks sosial di sekelilingnya, perasaan batin terhadap kebersamaan, dan tindakan tertentu oleh kelompok sebagai sumber motivasi yang kuat.¹⁷⁹ Identitas merupakan bagian dari kebanggaan diri terhadap organisasi atau kelompok kerja dimana mereka berada.

Bagi banyak orang, profesi dan atau identitas organisasi mungkin lebih meresap dan penting daripada identitas yang diperoleh berdasarkan jenis kelamin, usia, etnis, ras, atau kebangsaan.¹⁸⁰ Identitas individu menentukan posisi dan tanggung jawabnya dalam masyarakat, demikian pula dengan dengan profesi guru yang dapat memberikan identitas bagi individu dalam lingkungan sosialnya. Identitas sosial menjadikan seseorang guru merasa dibutuhkan oleh masyarakat. Gaffar menyatakan, guru dengan segala keterbatasannya (terutama dari segi status sosial ekonomi) tetap dianggap sebagai pelopor di tengah masyarakat. Mereka memainkan peranan penting dalam berbagai kegiatan kemasyarakatan, misalnya menjadi ketua RT/RW, panitia kegiatan, ketua tim, dan masih banyak lagi yang lainnya.¹⁸¹

Syani menyatakan, status sosial biasanya didasarkan pada berbagai unsur kepentingan manusia dalam kehidupan bermasyarakat, yaitu status

¹⁷⁹ Gertrude I. Hewapathirana, *Op.cit.*, h. 489–499.

¹⁸⁰ Michael A. Hogg, Deborah J. Terry, *Op.cit.*, h. 122

¹⁸¹ Dian Rahadian, *Peran dan Kedudukan Guru dalam Masyarakat*, (STKIP Garut: Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi dan Komunikasi, 2016, Vol 1. 1), (diakses 3 Februari 2016)

pekerjaan, status dalam sistem kekerabatan, status jabatan dan status agama yang dianut.¹⁸² Melalui status, seseorang dapat berinteraksi dengan baik terhadap sesamanya, bahkan banyak dalam pergaulan sehari-hari seseorang kadang tidak mengenal orang lain secara individu, melainkan hanya mengenal statusnya saja. Sebagaimana dengan profesi guru, seseorang dalam kehidupan masyarakat sering tidak dipanggil sesuai dengan namanya, tetapi didasarkan pada profesinya, misal; pak guru, bu guru, pak dosen dan lain sebagainya.

E. Penelitian Terdahulu

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada model penelitian yang dirancang, variabel penelitian dan alat analisis data yang digunakan. Teori yang dikemukakan oleh Porter dan Steers menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu; personal, organisasional, dan non-organisasional. Penelitian ini mengukur komitmen organisasional dari empat variabel faktor, yaitu dengan menambahkan faktor sosial. Penelitian ini juga menguji pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja secara langsung, dimana pada penelitian-penelitian sebelumnya hanya menguji faktor personal, organisasional dan non-organisasional terhadap komitmen organisasional saja. Selain dari beberapa hal yang dikemukakan tersebut, obyek penelitian dan *setting* lokasi juga menjadi pembeda antara penelitian yang akan dilakukan dengan

¹⁸² Abdul Syani, *Sosiologi Sistematis, Teori, dan Terapan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h: 93

penelitian-penelitian sebelumnya. Berikut adalah beberapa penelitian-penelitian lain yang pernah dilakukan sebagai pembanding dan pendukung penelitian yang akan dilakukan saat ini:

Tabel 2.3.

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1	Stephanie A. Smith, 2015 ¹⁸³	<i>The Job Searching and Career Expectations of Recent College Graduates: An Application of The Expectancy Violations Theory of Communication</i>	Wawancara dilakukan kepada 20 orang partisipan sebanyak dua kali dalam waktu tiga bulan, untuk memahami dan menganalisis secara kualitatif proses pencarian pekerjaan dari para alumni Perguruan Tinggi.	Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa lulusan perguruan tinggi menggunakan kombinasi strategi tradisional dan strategi jaringan sosial online dalam mencari, menemukan, dan melamar pekerjaan. Para pelamar yang paling realistis dalam memilih pekerjaan dan ekspektasi karier, lebih memiliki peluang sukses selama periode tiga bulan dan pada saat setelah wawancara dilakukan .
2	Giuseppe Maria Russo, Antonio Braga José Linhares, Patricia Amélia Tomei, André Moreira Santos, 2013 ¹⁸⁴	<i>Correlation Between Organizationa Culture and Compensation Strategies Using Charles Handy's Typology</i>	Penelitian ini menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan strategi kompensasi dengan menggunakan model Charles Handy, sampel terdiri dari 46 perusahaan yang tergabung dalam Grup Pertukaran Informasi Gaji (GRUPISA), yang merupakan organisasi nirlaba terbesar Amerika Selatan dalam bidang kompensasi dan	Dampak dari variabel kompensasi bervariasi sesuai dengan jenis budaya organisasi. Hasil ini memberikan penekanan pada teori bahwa budaya yang berbeda menentukan strategi organisasi yang berbeda. Dengan demikian, strategi kompensasi dapat menjelaskan jenis budaya organisasi. Berkaitan jenis budaya organisasi dengan strategi kompensasi memperluas bidang investigasi dan membuat kontribusi yang signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk menyelaraskan strategi dengan budaya organisasi mereka, sehingga

¹⁸³ Stephanie A. Smith, *The Job Searching and Career Expectations of Recent College Graduates: an Application of The Expectancy Violations Theory of Communication*, (The University of Arizona, 2015), UMI Number: 3706318

¹⁸⁴ Giuseppe Maria Russo, et.al., *Loc.cit.*

			reward organisasi. Sampel sebagian besar terdiri dari perusahaan dengan karyawan lebih dari 500 orang (80%), yang berkecimpung di sektor jasa (59%), telah berdiri lebih dari 25 tahun (65%), yang dimiliki oleh pengusaha Brasil (65%), dan memiliki pendapatan hingga US \$ 250 juta (43%).	mereka dapat mempertahankan profesionalisme (Schiehl & Morissette, 2000). Berkaitan dengan budaya organisasi dalam penerapan strategi kompensasi memberikan kontribusi untuk mempertahankan profesionalitas dan komitmen mereka.
3	Norita, 2014 ¹⁸⁵	Pengaruh Kompensasi dan Loyalitas Karyawan Terhadap Intensi Turnover di PT. Eramart Group Samarinda.	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisa regresi dan <i>probability sampling</i> terhadap 80 orang karyawan PT. Eramartgroup Samarinda.	Terdapat pengaruh yang negatif yang menunjukkan adanya korelasi yang berlawanan antara kompensasi terhadap <i>intensi turnover</i> karyawan karyawan di PT Eramart Samarinda dengan kategori kuat. Diketahui dengan menggunakan tabel interpretasi nilai $r = -0,568$., Semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, maka akan semakin rendah <i>intensi turnover</i> karyawan. Semakin tinggi loyalitas yang dimiliki karyawan, maka akan semakin rendah <i>intensi turnover</i> . Semakin tinggi kompensasi dan loyalitas maka akan semakin rendah <i>intensi turnover</i> .
4	Daniel M. Seto, 2013 ¹⁸⁶	<i>Breach of Psychological Contract and Workplace Outcomes: The Mediation Role of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee</i>	Penelitian ini mengembangkan pemahaman yang ada mengenai pelanggaran kontrak psikologis dan implikasinya terhadap hasil kerja yang negatif	Studi ini memberikan kontribusi terhadap penambahan literatur berkaitan dengan pembahasan kontrak psikologis, di mana pelanggaran kontrak psikologis dan pemutusan kontrak menyebabkan reaksi kognitif dan emosional, secara berurutan. Akibatnya, reaksi ini menghubungkan pada penarikan perilaku tertentu yang

¹⁸⁵ Norita, *Loc.cit.*

¹⁸⁶ Daniel M. Seto, *Loc.cit.*

		<i>Engagement</i>		mempengaruhinya.
5	Pei-Ling Tsui, Yi-Shyuan Lin, Tung-Han Yu, 2013 ¹⁸⁷	<i>The Influence of Psychological Contract and Organizational Commitment on Hospitality Employee Performance</i>	Pengembangan model struktural yang komprehensif dari 4 variabel laten dan 16 indikator bertujuan untuk membangun gambaran yang lengkap dan terintegrasi mengenai hubungan antara kepuasan kerja, kontrak psikologis, komitmen organisasi dan kinerja. Responden berjumlah 361 dari para pekerja di Chain International Hotel Taiwan.	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kontrak psikologis dan komitmen organisasional.
6	Mark S. Mizruchi, Linda Brewster Stearns, Anne Fleischer, 2011 ¹⁸⁸	<i>Getting a Bonus: Social Networks, Performance, and Reward Among Commercial Bankers.</i>	Penelitian ini meneliti efek dari prestasi kerja, kekuatan mengikat jaringan, dan struktur jaringan pada 71 staf bank umum multinasional.	Hasil penelitian menunjukkan pentingnya membedakan jaringan berdasarkan hubungan kolegal dari orang-orang sesuai dengan kewenangan mereka, sebagaimana pentingnya membedakan faktor-faktor jaringan yang meningkatkan kinerja sehingga menghasilkan evaluasi independen yang bermanfaat terhadap kinerja.
7	Sheng Wen Liu, 2007 ¹⁸⁹	<i>Personal Characteristics, Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China</i>	Metode analisis data menggunakan analisis eksploratori data, analisis faktor konfirmatori, internal konsistensi reliabilitas, <i>one way analysis of variance</i> dengan tes perbandingan <i>post hoc</i> , <i>two-tailed independent t-tests</i> , <i>hierarchical regression</i> , and <i>moderated multiple</i>	Temuan menunjukkan bahwa (a) variabel karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara signifikan berbeda dengan variabel karakteristik pribadi; (B) karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja merupakan variabel penjelas yang signifikan dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinyu; (C) karakteristik pekerjaan dimediasi dampak positif

¹⁸⁷ Pei-Ling Tsui, Yi-Shyuan Lin, Tung-Han Yu, *Loc.cit.*

¹⁸⁸ Mark S. Mizruchi, Linda Brewster Stearns, Anne Fleischer, *Loc.cit.*

¹⁸⁹ Sheng Wen Liu, *Loc.cit.*

			<i>regression</i>	dari kepuasan kerja intrinsik pada komitmen afektif; (d) karakteristik pekerjaan dimediasi dampak negatif dari kepuasan kerja ekstrinsik pada komitmen afektif dan komitmen normatif.
8	Rhokeun Park dan Deborah Searcy, 2012 ¹⁹⁰	<i>Job Autonomy as a Predictor of Mental Well-Being: The Moderating Role of Quality-Competitive Environment</i>	Hipotesis yang diusulkan diuji dengan pemodelan linear hirarkis menggunakan dataset arsip hubungan karyawan di tempat kerja pada tahun 2004 dan 2005 di Britania Raya.	Studi ini menemukan bahwa lingkungan berkualitas kompetitif memoderasi hubungan antara otonomi kerja dan kesejahteraan mental dan antara otonomi kerja dan komitmen organisasi. Artinya, otonomi pekerjaan sangat terkait dengan kesejahteraan mental dan komitmen organisasi dalam organisasi yang kompetitif. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa moderasi tersebut sebagian dimediasi oleh komitmen organisasi.
9	Richard Rose, 2012 ¹⁹¹	<i>The Relationship of Compensation to Job Attraction and Performance in Public Schools.</i>	Penelitian ini menguji apakah pemberian gaji yang tinggi dapat berkaitan dengan motivasi	Penelitian ini menemukan bahwa motivator yang tidak berkaitan dengan biaya seperti apresiasi/penghormatan terhadap posisi individu, lingkungan kerja yang positif, makna pribadi, keamanan kerja, dan tantangan positif mungkin lebih efektif dalam menarik, mempertahankan, dan menginspirasi guru yang berkualitas daripada restrukturisasi atau peningkatan kompensasi keuangan.
10	Michele Capella McDonald and Jamie O'Mally, 2012 ¹⁹²	<i>Characteristics of Early Work Experiences and Their Association With Future Employment</i>	Analisis data sekunder dari 4 periode pengumpulan data dari National Longitudinal Transition Study	Hasil kerja di masa datang berasosiasi secara positif dengan pengalaman kerja awal, termasuk diantaranya pencarian kerja secara mandiri, menangani beberapa jenis pekerjaan, dan menangani

¹⁹⁰ Rhokeun Park dan Deborah Searcy, *Job Autonomy as a Predictor of Mental Well-Being: The Moderating Role of Quality-Competitive Environment*, in the Proquest digital library, (J Bus Psychol, 2012, 27), h. 305–316 (diakses 18 November 2016)

¹⁹¹ Richard Rose, *Loc.cit.*

¹⁹² Michele Capella McDonald and Jamie O'Mally, *Characteristics of Early Work Experiences and Their Association With Future Employment*, (Journal of Visual Impairment & Blindness, 2012, March 106, 3), h. 133, (diakses 14 Januari 2017)

				pekerjaan dalam jangka waktu yang lama.
11	Mukta Kulkarni dan Siddharth Nithyanand, 2013 ¹⁹³	<i>Social Influence and Job Choice Decisions</i>	Penelitian ini menggunakan wawancara mendalam terhadap para lulusan senior dari Sekolah Bisnis Elit di India	Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengaruh sosial memberi kontribusi terhadap pilihan pekerjaan responden. Alasan responden mengikuti pengaruh lingkungan sosial adalah karena; mereka memandang rekan-rekan dan para senior mereka lebih mudah ditemui dan dapat dipercaya dibandingkan organisasi, organisasi tidak bersikap obyektif atau memberikan semua informasi, lingkungan sosial mengarahkan pencari kerja pada sumber lain, para pencari kerja tidak mempunyai petunjuk sehingga mereka mengikuti apa yang mereka rasakan benar dan membuat keputusan berdasarkan isyarat status sosial. Responden menyatakan bahwa pilihan pekerjaan yang dipengaruhi lingkungan sosial sebagai perilaku rasional dalam kondisi tertentu.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
12	Prof. Lissy. T. A dan Dr. J. Venkatesh 2014 ¹⁹⁴	<i>Factors that influence the Organizational Commitment - A Case of Paramedical Staff at Private Hospitals</i>	Analisis Korelasi Pearson dan regresi berganda digunakan untuk mempelajari hubungan dan pengaruh faktor kebijakan MSDM, gaji dan insentif dan keterlibatan karyawan dengan komitmen organisasi.	Hasil Korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang signifikan antara tiga faktor tersebut dan komitmen organisasi. Gaji dan insentif dan strategi keterlibatan karyawan mempengaruhi komitmen organisasional para karyawan rumah sakit. Hasil analisis ANOVA membuktikan bahwa persepsi terhadap komitmen organisasional tidak sama berdasarkan perbedaan

¹⁹³ Mukta Kulkarni dan Siddharth Nithyanand, *Social Influence and Job Choice Decisions*, in the Emerald digital library, <http://www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm>, (Employee Relations, 2015, Vol. 35 No. 2), h. 139-156, (diakses 11 November 2016)

¹⁹⁴ Prof. Lissy. T. A dan Dr. J. Venkatesh, *Loc.cit.*

				kelompok usia. Pemberian paket gaji yang menarik akan memfasilitasi lingkungan kerja yang kondusif.
13	Yeliz Sirin, Pervin Bilir, Tamer Karademir 2013 ¹⁹⁵	<i>The Effect of Organizational Commitment on Job Performance: The Case of The Kahramanmaras Provincial Directorate of Youth Services and Sports.</i>	Sampel penelitian terdiri dari 49 karyawan Direktorat Pembinaan Pemuda dan Olahraga Provinsi Kahramanmaras yang merupakan lembaga pedesaan cabang dari Lembaga Olahraga Turki.	Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis efek komitmen afektif, <i>continuance</i> , dan normatif terhadap sekelompok karyawan terhadap kinerja mereka. Perbedaan yang signifikan ditemukan dalam kinerja diantara para manajer, pegawai negeri dan karyawan lainnya. Terdapat korelasi positif yang signifikan antara kinerja dan komitmen <i>continuance</i> organisasi dan komitmen normatif, akan tetapi tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan kinerja.
14	Ahmad Sani, Vivin Maharani, 2012 ¹⁹⁶	<i>The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with The Among Lecturers of Faculty in The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior.</i>	Populasi penelitian adalah 333 dosen dari UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, Jawa Timur Indonesia. Data dikumpulkan melalui empat kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode statistik regresi multivariat dan analisis jalur untuk analisis data.	Temuan dilambangkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memiliki efek positif pada prestasi kerja dosen. Komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung dan positif pada perilaku anggota organisasi. Sedangkan perilaku anggota organisasi secara otomatis diprediksi oleh prestasi kerja dosen. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan positif pada prestasi kerja dosen.
15	In-Jo Park, Heajung Jung, 2015 ¹⁹⁷	<i>Relationships among Future Time Perspective, Career and</i>	Sampel diambil dari karyawan yang bekerja penuh waktu dalam berbagai industri	Hasil penelitian menunjukkan bahwa FTP memiliki pengaruh langsung pada potensi diri dan komitmen karir dan pengaruh tidak

¹⁹⁵ Yeliz Sirin, Pervin Bilir, Tamer Karademir, *Loc.cit.*

¹⁹⁶ Ahmad Sani dan Vivin Maharani, *Loc.cit.*

¹⁹⁷ In-Jo Park dan Heajung Jung, *Relationships among Future Time Perspective, Career and Organizational Commitment, Occupational Self-Efficacy, and Turnover Intention*, in the proquest digital library <http://www.proquest.com>, (Social Behavior And Personality, 2015, 43, 9), h. 1547–1562, (diakses 6 November 2015)

		<i>Organizational Commitment, Occupational Self-Efficacy, and Turnover Intention.</i>	berjumlah 555 orang. Analisis menggunakan pemodelan persamaan struktural dan metode koreksi bias <i>bootstrap</i> sebagai media untuk menganalisis data.	langsung terhadap variabel kecenderungan berganti profesi melalui mediator dari potensi diri dan komitmen karir. Potensi diri secara tidak langsung dipengaruhi kecenderungan berganti profesi melalui mediator komitmen karir dan komitmen organisasi.
16	Natalie J. Allen dan John P. Meyer, 1990 ¹⁹⁸	<i>The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization</i>	Data dikumpulkan sepanjang waktu penelitian dari karyawan non serikat di tiga perusahaan, 2 perusahaan manufaktur dan 1 Universitas. Sekitar 500 kuesioner dibagikan secara bersama pada karyawan di bagian administrasi, supervisor dan posisi-posisi manajerial dalam organisasi tersebut.	Terdapat dua tahap studi dalam penelitian ini. Studi 1, pengembangan skala untuk mengukur masing-masing komponen, hubungan antar komponen dan variabel yang dianggap sebagai anteseden dalam studi. Studi 2, hasil dari analisis kanonikal mengharuskan untuk melakukan analisis char, sebagaimana yang telah diprediksikan oleh model, konstruk komponen komitmen afektif dan <i>continuance</i> secara empiris terbedakan dengan perbedaan korelasi. Pentingnya membedakan komponen-komponen komitmen baik dalam penelitian maupun dalam praktek telah dibahas dalam penelitian ini. Komitmen telah terkonseptualisasi dan terukur dari berbagai cara/metode.
17	Frederick J. Slack, John N. Orife, dan Fred P. Anderson, 2010 ¹⁹⁹	<i>Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with their Organization: An Empirical Study</i>	Komitmen organisasi terhadap visi perusahaan dan kepuasan kerja karyawan diuji dengan melakukan dua survei secara berturut-turut dari sekitar 900	Analisis tanggapan subyek untuk item visi perusahaan menghasilkan tiga faktor: (1) komitmen karyawan (2) komitmen manajemen departemen dan (3) implementasi visi. Hasil uji hipotesis penelitian mendukung hubungan antara hasil survei respon karyawan terhadap

¹⁹⁸ Natalie J. Allen dan John P. Meyer, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, in the proquest digital library <http://www.proquest.com>, (Journal of Occupational Psychology, 1990, 63), h. 1-18, (diakses 7 September 2015)

¹⁹⁹ Frederick J. Slack, John N. Orife, dan Fred P. Anderson, *Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with their Organization: An Empirical Study in the United States*, (International Journal of Management 2010, Vol. 27 No. 3 Part 1) h. 421-436, (diakses 4 Februari 2016)

		<i>in the United States</i>	karyawan sebuah organisasi Robotika berteknologi tinggi. Survei dilakukan untuk mengeksplorasi komitmen organisasi karyawan terhadap visi dan kepuasan karyawan organisasi.	visi perusahaan, komitmen manajemen departemen terhadap visi dan kepuasan karyawan organisasi. Korelasi tertinggi pada kepuasan organisasi yang berhubungan dengan faktor implementasi visi (empat item signifikan). Dalam menindaklanjuti hasil penelitian survei dilakukan dalam waktu dua belas bulan dan analisis data menunjukkan korelasi yang konsisten dari waktu ke waktu.
18	Rebecca A. Bull Schaefer, Stephen G. Green and Mahima Saxena, Howard M. Weiss, Shelley M. MacDermid Wadsworth, 2013 ²⁰⁰	<i>Crossover of Organizational Commitment</i>	Penelitian ini menggunakan 186 pasangan, penelitian ini menyelidiki pengaruh pasangan para anggota militer AS pada komitmen organisasi dan keputusan mereka untuk mendaftar kembali.	Hasil dari analisis model persamaan struktural menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung (misalnya, emosi positif yang ditampilkan oleh pasangan selama diskusi dari penugasan kembali) menjadi sebab hubungan positif komitmen organisasi pasangan dan anggota militer. Temuan dan diskusi dalam penelitian memberi kontribusi dan pengaruh mengenai komitmen organisasi.
19	Chaoping Li, Jiafang Lu, Yingying Zhang, 2013 ²⁰¹	<i>Cross-Domain Effects of Work-Family Conflict on Organizational Commitment and Performance</i>	Dalam penelitian ini, digunakan karakteristik ekonomi dan budaya dari karyawan untuk menguji hubungan antara konflik keluarga pekerja dan hasil pekerjaan di Cina. Sampel survei 241 supervisor tingkat dua yang bekerja di 3 rumah sakit Beijing dan Xi'an.	Temuan penelitian menyatakan bahwa, di antara partisipan, konflik keluarga-pekerjaan berhubungan negatif dengan komitmen afektif dan normatif organisasi dimana mereka bekerja, dan bahwa konflik keluarga-pekerjaan, berbeda dengan konflik pekerjaan-keluarga, hal tersebut berhubungan negatif dengan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas di tempat kerja.
20	Neil	<i>Investigating The</i>	Kami menyajikan hasil	Hasil penelitian menunjukkan

²⁰⁰ Rebecca A. Bull Schaefer, Stephen G. Green and Mahima Saxena, Howard M. Weiss, Shelley M. MacDermid Wadsworth, *Crossover of Organizational Commitment*, in the proquest digital library <http://www.proquest.com>, (Human Performance, 2013), h. 261–274 (diakses 4 Februari 2016)

²⁰¹ Chaoping Li, Jiafang Lu, Yingying Zhang, *Loc.cit.*

	Conway dan Rob B. Briner, 2012 ²⁰²	<i>Effect of Collective Organizational Commitment on Unit-Level Performance and Absence.</i>	studi yang menguji efek komitmen organisasi di tingkat unit pada kecepatan dan kualitas kinerja, dan ketidak hadiran karyawan, sampel dari 893 karyawan sektor jasa (mewakili tingkat respons 90%) dari 39 unit organisasi sektor publik di UK.	bahwa komitmen organisasi di tingkat unit secara statistik signifikan terkait dengan kedua variabel kualitas kinerja tingkat unit (yaitu, berkurangnya keluhan pelanggan per-transaksi layanan) dan kecepatan kinerja (yaitu, rata-rata waktu antrian pelanggan). komitmen organisasional kolektif tidak secara signifikan berhubungan dengan ukuran per-tingkat unit rata-rata waktu pelanggan yang dihabiskan di layanan counter dengan teller, juga tidak terkait dengan ketidak hadiran karyawan per-tingkat unit.
21	Ijaz Ahmad Tatlah, Zulfiqar Ali, Muhammad Saeed, 2011 ²⁰³	<i>Leadership Behavior and Organizational Commitment: an Empirical Study of Educational Professionals</i>	Salah satu faktor penting yang mempengaruhi persepsi adanya komitmen organisasi adalah perilaku kepemimpinan. Dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang dikembangkan bertujuan untuk memanusiakan dan menormalisasi tempat kerja. Dalam berbagai penelitian, perilaku kepemimpinan dievaluasi sebagai anteseden dari komitmen organisasi. Penelitian ini didasarkan pada pendekatan perilaku kepemimpinan. Data diperoleh dari 150 individu.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi pendidik profesional memiliki korelasi positif yang kuat. Efek yang signifikan dari perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ditemukan melalui analisis regresi. Selain itu, ditemukan bahwa inisiasi pola struktur perilaku kepemimpinan berhubungan negatif dengan afiliasi komitmen akan tetapi positif dengan efek komitmen; Namun hal ini tidak memiliki hubungan dengan indikator komitmen. Sementara pola perilaku kepemimpinan sangat berkorelasi dengan indikator komitmen dari dimensi komitmen organisasional, lebih lanjut disimpulkan bahwa hal ini tidak memiliki hubungan dengan afiliasi dan efek dimensi komitmen organisasional.

²⁰² Neil Conway dan Rob B. Briner, *Loc.cit.*

²⁰³ Ijaz Ahmad Tatlah, Zulfiqar Ali, Muhammad Saeed, *Loc.cit.*

22	Yan-Kai Fu, 2013 ²⁰⁴	<i>High-Performance Human Resource Practices Moderate Flight Attendants Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior.</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung komitmen organisasi pada perilaku anggota organisasi (OCB) dari para pramugari di 6 perusahaan penerbangan Taiwan, dan menganalisis variabel moderating praktik sumber daya manusia kinerja tinggi (HRP) di tingkat organisasi. Data dianalisis melalui analisis lintas-tingkat menggunakan pemodelan linear hirarkis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika komitmen afektif pramugari lebih kuat, mereka lebih mungkin untuk menunjukkan OCB; ketika penerbangan lebih aktif memerlukan kinerja tinggi HRP, pramugari juga lebih mungkin untuk menunjukkan OCB; dan ketika perusahaan penerbangan menghargai kinerja tinggi pramugari HRP, hubungan antara komitmen organisasi pramugari dan perilaku OCB mereka lebih signifikan.
23	Mustafa Yasar Sahin, Recep Cengiz, Ugur Abakay, 2013 ²⁰⁵	<i>The Investigation of The Ethical Leadership Roles of School Administrators and Organizational Commitment of Physical Education Teachers.</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara perilaku kepemimpinan etis yang ditunjukkan oleh pengelola sekolah dan komitmen organisasi guru pendidikan jasmani. Untuk tujuan ini Skala Kepemimpinan Etis (ELO) yang dikembangkan oleh Yilmaz (2000) dan Skala Komitmen Organisasi yang dikembangkan oleh Drover (2000) digunakan untuk 165 guru pendidikan jasmani di seluruh	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi guru pendidikan jasmani lebih tinggi. Berdasarkan variabel jenis kelamin, perbedaan yang signifikan secara statistik ditemukan pada gender perempuan dan pendidikan pasca-sarjana. Selain hubungan positif ditemukan antara sub dimensi etika komunikasi dan etika perilaku dengan tingkat signifikan 0,467 dan hubungan positif moderat ditemukan antara pengambilan keputusan dan sub-dimensi etika dengan tingkat signifikansi 0,469. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara empat dimensi komitmen guru yang diamati, sehingga dimensi bertindak secara paralel.

²⁰⁴ Yan-Kai Fu, *High-Performance Human Resource Practices Moderate Flight Attendants Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*, (Social Behavior and Personality, 2013, 41, 7), h. 1195-1208 (diakses 6 November 2015)

²⁰⁵ Mustafa Yasar Sahin, Recep Cengiz, Ugur Abakay, *Loc.cit.*

			Turki. Dalam proses analisis data, digunakan uji t-, analisis varians, koefisien korelasi Spearman.	
No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
24	Benjamin G. Solomon, Suzanne A. Klein, and Bethany C. Politylo, 2012 ²⁰⁶	<i>The Effect of Performance Feedback on Teachers' Treatment Integrity: A Meta-Analysis of the Single-Case Literature</i>	Penelitian ini mengambil dan mengumpulkan data dari studi-kasus tunggal Sekolah yang menerapkan <i>Performance Feedback</i> . Pencarian menghasilkan 345 naskah asli. Daftar referensi yang memenuhi kriteria inklusi dari artikel dipilih juga ditinjau.	Umpan balik kinerja (PF) telah populer dalam literatur sekolah sebagai metode untuk meningkatkan pembentukan integritas. Hasil penelitian menunjukkan PF cukup efektif untuk meningkatkan integritas setelah strategi atau intervensi baru diperkenalkan, untuk membatasi kecenderungan terhadap penurunan integritas dilakukan pelatihan keterampilan. Jenis keterampilan harus diseduai dimana guru menerima PF dan mengatur efeknya secara seimbang.
25	Dadang Dahlan, 2011 ²⁰⁷	Pengaruh Diskrepansi Harapan-Persepsi Pengembangan/Pemeliharaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Guru Sekolah Dasar.	Populasi penelitian ini guru SDN di Kabupaten Bandung. Teknik sampling menggunakan <i>multi stage random sampling</i> dengan responden terpilih 322 orang guru. Metode penelitian yaitu survei eksplanatori. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan teknik analisis data menggunakan analisis faktor konfirmatori dan analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) tinggi rendahnya kepuasan kerja guru SD secara langsung dipengaruhi oleh besar kecilnya diskrepansi persepsi-harapan pengembangan / pemeliharaan SDM. Semakin kecil tingkat diskrepansinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja; 2) diskrepansi persepsi-harapan pengembangan/pemeliharaan SDM berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen guru, semakin kecil tingkat diskrepansinya, semakin tinggi keterikatan guru terhadap pekerjaan dan organisasi tempat bekerja; dan 3) kepuasan kerja berpengaruh secara langsung

²⁰⁶ Benjamin G. Solomon, Suzanne A. Klein, and Bethany C. Politylo, *The Effect of Performance Feedback on Teachers' Treatment Integrity: A Meta-Analysis of the Single-Case Literature*, (School Psychology Review, 2012, 41, 2) h. 160–175, (diakses 7 april 2016)

²⁰⁷ Dadang Dahlan, *Loc.cit.*

			dengan bantuan program LISREL.	terhadap komitmen guru, serta secara tidak langsung berpengaruh terhadap setiap faktor komitmen guru.
26	P. Ryan Saucier, Billy R. McKim, Joe E. Muller, Douglas M. Kingman, 2014 ²⁰⁸	<i>Assessing Performance and Consequence Competence in a Technology-Based Professional Development for Agricultural Science Teachers: An Evaluation of the Lincoln Electric Welding Technology Workshop.</i>	Penelitian ini berusaha untuk mengevaluasi efektivitas lokakarya teknologi pengelasan Lincoln Electric, menentukan apakah ada perubahan kinerja guru dan konsekuensi kompetensi, serta menentukan kebutuhan pengembangan profesional dari para peserta.	Temuan menunjukkan bahwa lokakarya itu efektif; kompetensi kinerja guru dan konsekuensi kompetensi berubah positif setelah selesai dari lokakarya; dan peserta sebagian besar membutuhkan pengembangan profesional masa depan di bidang keterampilan teknologi pengelasan.
27	Irina S. Okhremtchouk, Patrick A. Newell, Rebecca Rosa, 2013 ²⁰⁹	<i>Assessing Pre-service Teachers Prior to Certification: Perspectives on the Performance Assessment for California Teachers (PACT).</i>	Perspektif guru magang diperoleh dengan menggunakan instrumen survei terdiri dari pertanyaan terbuka. Selain itu, tingkat kepercayaan diri guru magang berkaitan dengan tugas penilaian komponen PACT (yaitu, perencanaan, instruksi, penilaian, refleksi, dan bahasa akademis) diukur sebelum pelaksanaan penilaian portofolio PACT dan kemudian dibandingkan dengan skor aktual PACT.	Studi ini menyimpulkan tentang implikasi bagi guru pendidik dan program pendidikan guru melaksanakan program penilaian guru magang; Implikasi ini termasuk saran ditingkat kebijakan serta diskusi tentang konsekuensi yang diinginkan dan tidak diinginkan dari penilaian PACT pada guru magang.

²⁰⁸ P. Ryan Saucier, Billy R. McKim, Joe E. Muller, Douglas M. Kingman, *Loc.cit.*

²⁰⁹ Irina S. Okhremtchouk, Patrick A. Newell, Rebecca Rosa, *Assessing Pre-service Teachers Prior to Certification: Perspectives on the Performance Assessment for California Teachers (PACT)*, in the proquest digital library <http://www.proquest.com>, (Arizona State University: education policy analysis archives, July, 2013, Volume 21 Number 56), (diakses 25 September 2016)

28	Barinto, 2012 ²¹⁰	Hubungan Kompetensi Guru dan Supervisi Akademik Dengan Kinerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Percut Sei Tuan.	Metode penelitian adalah metode deskriptif kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik korelasi dan dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS 16.	Hasil analisis yaitu: 1) terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi guru dengan kinerja guru. 2) terdapat hubungan yang signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru, dan 3) terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dan supervisi akademik secara bersama-sama dengan kinerja guru.
29	Lindsay M. Fallon, Melissa A. Collier-Meek, Daniel M. Maggin, Lisa M. H. Sanetti, and Austin H. Johnson, 2015 ²¹¹	<i>Is Performance Feedback for Educators an Evidence-Based Practice? A Systematic Review and Evaluation Based on Single-Case Research.</i>	Penelitian dievaluasi menurut indikator <i>What Works Clearinghouse</i> (WWC) milik Kratochwill et al, (2010) pedoman teknis untuk desain kasus tunggal, memanfaatkan kedua desain dan standar bukti untuk menentukan apakah studi memberikan bukti yang cukup untuk efektivitas umpan balik kinerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik kinerja dapat disebut intervensi berbasis bukti berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh WWC.
30	Huner Sencan, A. Tugba Karabulut 2015 ²¹²	<i>Monitoring of Educational Performance Indicators in Higher Education: A Comparison of Perceptions</i>	Indikator EPIE (Educational Performance Indicators for Educators) digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga	Tidak ada hubungan yang signifikan secara statistik ditemukan antara skor rata-rata komponen administrator Universitas dan anggota fakultas, dan tidak ada hubungan yang signifikan ditemukan antara skor

²¹⁰ Barinto, *Loc.cit.*

²¹¹ Lindsay M. Fallon, Melissa A. Collier-Meek, Daniel M. Maggin, Lisa M. H. Sanetti, and Austin H. Johnson, *Is Performance Feedback for Educators an Evidence-Based Practice? A Systematic Review and Evaluation Based on Single-Case Research*, in the proquest digital library <http://www.proquest.com>, (Exceptional Children, 2015, Vol. 81,2), h. 227-246, (diakses 25 September 2016)

²¹² Huner Sencan, A. Tugba Karabulut, *Monitoring of Educational Performance Indicators in Higher Education: A Comparison of Perceptions*, in the proquest digital library <http://www.proquest.com>, (Educational Sciences: Theory & Practice, April, 2015, 15, 2), h. 359-376, (diakses 25 September 2016)

			komponen dan sembilan indikator.	rata-rata komponen perguruan tinggi negeri dan swasta. Namun, hubungan yang signifikan secara statistik yang ditemukan antara dua faktor dari skor penilaian diri EPIE ini. Model dan data tidak sesuai dengan struktur konseptual dari tiga komponen dalam EPIE. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut dan analisis harus dilakukan.
31	Betul Balkar, 2015 ²¹³	<i>The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers.</i>	Sampel penelitian terdiri dari 398 guru sekolah dasar dan menengah yang bekerja di provinsi Adana Turki. Tiga skala yang terkait dengan OC, JP dan IB yang digunakan untuk mengumpulkan data. <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dilakukan untuk menganalisis efek dari OC pada IB dan JP serta efek IB di JP.	Menurut temuan; Komitmen organisasi ditandai dengan dukungan, keadilan dan tekanan memiliki efek pada kinerja guru. Komitmen organisasi ditandai dengan dukungan dan tekanan yang berdampak pada perilaku inovatif guru dan perilaku inovatif guru memiliki efek pada kinerja guru.

F. Kerangka Pemikiran

Perilaku adalah suatu cara dimana seseorang bertindak atau melakukan dan menentukan apa yang akan dilakukan dalam setiap situasi. Seseorang dapat menentukan kinerjanya, produktif atau kontra produktif, efektif atau dis-efektif, dan memegang komitmen atau justru mengabaikan. Kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat (*doing the right things at the right time*), atau hal yang benar untuk pekerjaan spesifik pada waktu yang spesifik (*the right things for that spesific job at the*

²¹³ Betul Balkar, *Loc.cit.*

specific point in the time). Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud tercermin dalam pelaksanaan lima kompetensi guru yang didalamnya termasuk kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai hasil belajar.

Banyak faktor yang berpengaruh dan menentukan kinerja, diantaranya adalah sebagaimana yang dijelaskan oleh A. Dale Timple bahwa, kinerja atau keberhasilan kerja ditentukan oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari diri guru, di antaranya (1). Kemampuan, (2). Kepribadian, (3) motif/motivasi, (4). Kecerdasan, (5). Kompetensi, (6). Cita-cita, (7). Tujuan bekerja, (8). Kesehatan, (9). Minat, (10). Bakat, (11). Disiplin kerja, dan (12). Komitmen. Sedangkan *faktor eksternal* adalah faktor-faktor yang berasal dari luar lingkungan guru, yaitu (1). Lingkungan keluarga, (2). Lingkungan kerja, (3). Sarana prasarana, (4). Komunikasi, (5). Penghargaan, (6). Insentif, (7). Iklim organisasi, (8). Diklat, (9). Peran serta orang tua, dan (10). Peran serta masyarakat.²¹⁴

Adapun Robbins, menyebutkan tiga kriteria yang paling populer untuk mengevaluasi kinerja pegawai, yaitu hasil pekerjaan individu, perilaku dan sikap.²¹⁵ Komitmen organisasional adalah elemen sikap dan perilaku sebagaimana dikemukakan oleh Robbins, Timothy dan Sanghi,²¹⁶ serta Mathieu dan Zajac.²¹⁷ Komitmen organisasional memiliki keterkaitan yang kuat

²¹⁴ A. Dale Timpe, *Loc.cit.*, h. 32.

²¹⁵ Prof. Dr. Hj. Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Loc.cit.*

²¹⁶ Prof. Lissy T. A, dan Dr. J. Venkatesh, , *Loc.cit.*

²¹⁷ Yeliz Sirin, Pervin Bilir, dan Karademir, *Loc.cit.*

dengan kinerja. Hasil penelitian Neil Conway dan Rob B. Briner²¹⁸ dan Yeliz Sirin, Pervin Bilir, Tamer Karademir menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja.²¹⁹ Robbins dan Judge juga menyatakan bahwa, secara teoritis pekerja yang berkomitmen akan semakin kurang terlibat dalam pengunduran diri sekalipun mereka tidak puas karena mereka memiliki rasa kesetiaan keterikatan terhadap organisasi.²²⁰

Komitmen organisasional atau *iltizaamu at tandhim* (التزام التنظيم) adalah komitmen anggota organisasi yang mencakup komitmen kerja atau *iltizamul'amal* () berupa; penerimaan terhadap tujuan organisasi, dan komitmen mereka terhadap tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi, serta loyalitas atau *wala'* () berupa; kebanggaan terhadap organisasi dan komitmen untuk tetap berada serta menjadi anggota organisasi. Dengan kata lain, ketika seseorang memiliki komitmen organisasional yang tinggi, maka kinerja anggota tersebut akan naik karena memiliki komitmen dalam pelaksanaan pekerjaan, loyalitas terhadap organisasi dan kesetiaan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah; faktor personal, faktor organisasional, faktor non-organisasional, dan faktor sosial.

Faktor personal adalah faktor yang berasal dari diri pegawai/karyawan anggota organisasi. Steers dan Porter menjelaskan faktor personal ini dengan beberapa dimensi seperti; ekspektasi pegawai, kontrak psikologis antara

²¹⁸ Neil Conway dan Rob B. Briner, *Loc.cit.*

²¹⁹ Yeliz Sirin, Pervin Bilir, Tamer Karademir, *Loc.cit.*, Vol. 5. No. 4

²²⁰ Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge, *Loc.cit.*, h. 47

pegawai dan organisasi, pilihan pekerjaan dan karakteristik personal. Faktor organisasional berkaitan dengan, pengalaman kerja sebelumnya (*initial works experience*), cakupan pekerjaan (*job scope*), supervisi, konsistensi tujuan organisasional (*goal consistency organizational*). Faktor non-organizational diukur dari aspek tersedianya lapangan kerja alternatif (*availability of alternative jobs*), dan faktor sosial diukur dari identitas sosial atau apresiasi dan penerimaan lingkungan sosial yang dirasakan sebagai motivasi eksternal individu. Keempat faktor tersebut diasumsikan mempengaruhi sikap dan perilaku komitmen para guru sehingga berimplikasi pada kinerja mereka.

Penelitian-penelitian yang terkait dengan variabel-variabel tersebut diantaranya adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Rousseau pada tahun 1990, ia menemukan fakta pendukung pada variabel psikologi kontrak dengan melalui analisis korelasi kanonikal terhadap sikap 224 mahasiswa MBA dalam proses pencarian pekerjaan.²²¹ Peneliti yang lain seperti Philipp menemukan bahwa kontrak psikologis transaksional memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif, normatif dan kontinyu.²²² Demikian pula dengan Jing, Lin Xie, dan Ning, menyebutkan bahwa kontrak psikologi relasional memiliki korelasi positif terhadap perubahan komitmen normatif.²²³

Vaan Maanen melakukan penelitian pada tahun 1975 dengan subyek anggota taruna kepolisian, menunjukkan bahwa individu dengan pengalaman militer mengalami peningkatan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen

²²¹ Matthew Allen Liao-Troth, *Op.cit.* h. 18

²²² Beverly L. U Philipp, *Loc.cit.* h. 2.

²²³ Runtian Jing, Jia Lin Xie, Jing Ning, *Op.cit.*, h. 1098-1114

organisasional dari sebelumnya pada setiap riwayat kerja yang substantif dengan tujuan organisasi, dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki pengalaman kerja serupa. Prof. Lissy. T. A dan Dr. J. Venkatesh menyatakan bahwa gaji, insentif dan strategi keterlibatan karyawan mempengaruhi komitmen organisasi dari para karyawan rumah sakit. Pemberian paket gaji yang menarik akan memfasilitasi lingkungan kerja yang kondusif. Hasil penelitian Ijaz Ahmad Tatlah, Zulfiqar Ali, Muhammad Saeed, menunjukkan bahwa seluruh perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi pendidik profesional memiliki korelasi positif yang kuat. Penelitian Barinto menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru.

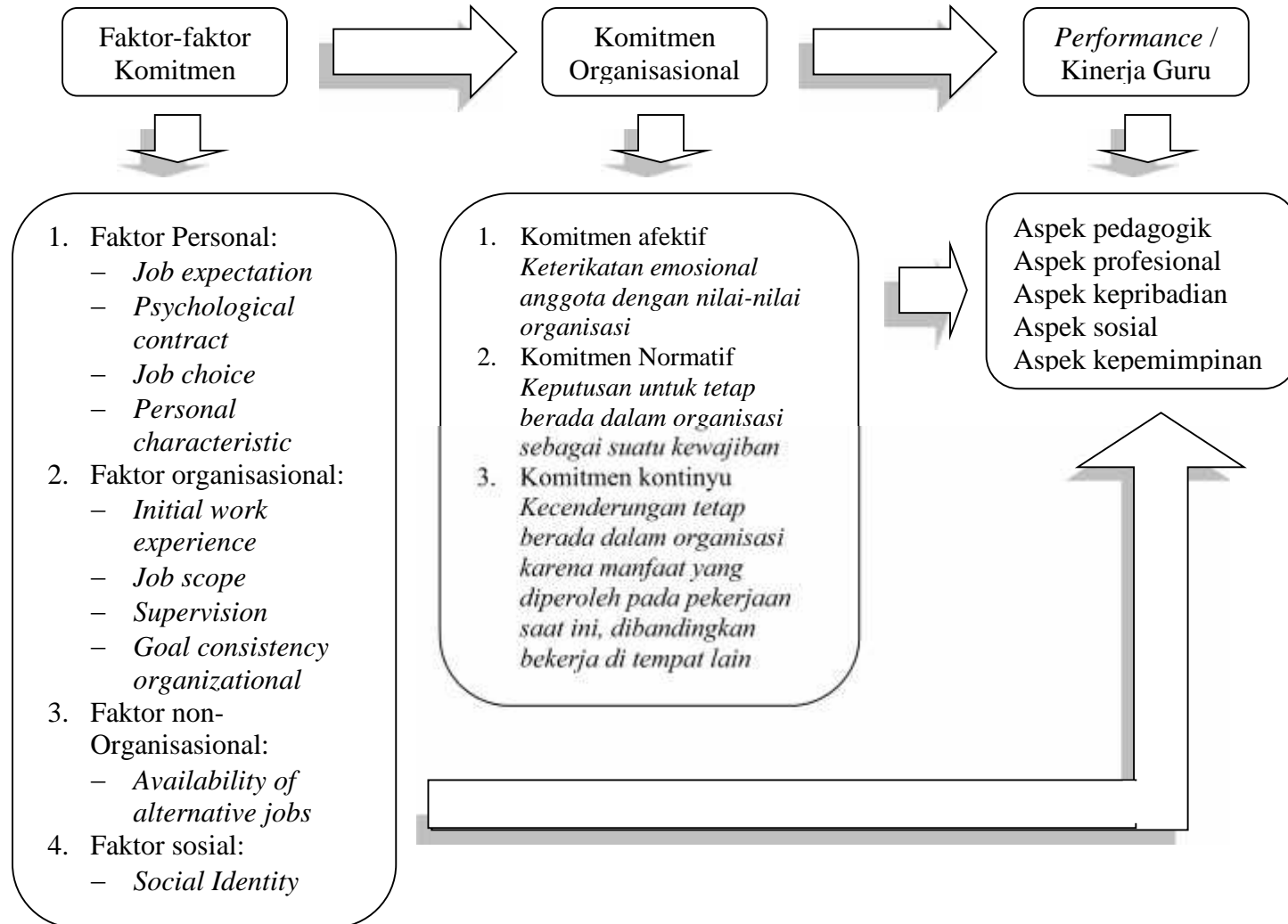
Hasil analisis Michele Capella McDonald and Jamie O'Mally menunjukkan bahwa hasil kerja di masa datang berasosiasi secara positif dengan pengalaman kerja awal, termasuk diantaranya pencarian kerja secara mandiri, menangani beberapa jenis pekerjaan, dan menangani pekerjaan dalam jangka waktu yang lama. Berkaitan dengan variabel sosial, Martin LJ, Balderson D. Hawkins M, Wilson K, Bruner MW., menyatakan bahwa secara keseluruhan, identitas sosial memberikan perbedaan pada demografi, identitas sosial, nilai diri, komitmen, dan usaha. Mukta Kulkarni dan Siddharth Nithyanand, melalui penelitiannya juga menunjukkan bahwa pengaruh sosial memberi kontribusi terhadap pilihan pekerjaan responden. Dari sini dapat disimpulkan bahwa, hasil penelitian-penelitian terdahulu menyatakan keempat

variabel tersebut berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasional yang dapat berimplikasi terhadap kinerja.

Secara skematis desain penelitian untuk menggambarkan alur permasalahan dan jawaban yang diharapkan serta model pengujiannya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2.

Kerangka Pemikiran Penelitian



G. Hipotesis Penelitian

1. Hubungan Faktor Personal, Organisasional, Non-Organisasional, dan Faktor Sosial terhadap Komitmen Organisasional.

Komitmen organisasional dibentuk dari beberapa dimensi/faktor, faktor personal, organisasional, non-organisasional, dan sosial. Faktor personal adalah faktor yang berasal dari internal pegawai/karyawan anggota organisasi. Sub dimensi faktor personal diantaranya adalah; ekspektasi pegawai, kontrak psikologis pegawai dan organisasi, pilihan pekerjaan dan karakteristik personal. Faktor organisasional, yaitu faktor yang berkaitan dengan organisasi. Faktor organisasional direfleksikan dari pengalaman kerja awal, lingkup pekerjaan, supervisi, dan konsistensi tujuan organisasi. Sedangkan faktor non-organisasional diukur dari aspek ketersediaan alternatif pekerjaan lain di luar organisasi.

Ketiga faktor diatas sebagaimana dinyatakan oleh Steers dan Porter merupakan faktor utama komitmen organisasional.²²⁴ Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Husin, Hamid, dan Ruhana, hasil penelitian menjelaskan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.²²⁵ Sedangkan penelitian ini memperluas penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan menambahkan satu variabel faktor yaitu faktor sosial. Asumsi yang mendasari faktor sosial adalah teori identitas sosial (*social identity theory*). Teori identitas sosial menyatakan bahwa

²²⁴ Dr. Sopiah, *Loc.cit.*, h. 164

²²⁵ Husin, Djamhur Hamid, Ika Ruhana, *Loc.cit.*, Vol. 14. 1

seorang individu dapat memiliki beberapa identitas tergantung pada konteks sosial di sekelilingnya, perasaan batin terhadap kebersamaan, dan tindakan tertentu oleh kelompok sebagai sumber motivasi yang kuat.²²⁶

Berdasarkan uraian ilmiah dan riset-riset terdahulu yang telah dipaparkan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh *first order construct* faktor personal, organisasional, non-organisasional, dan faktor sosial terhadap *second order construct* komitmen organisasional para guru.

a. H1a : Terdapat pengaruh faktor personal terhadap *second order construct* komitmen organisasional para guru.

b. H1b : Terdapat pengaruh faktor organisasional terhadap *second order construct* komitmen organisasional para guru.

c. H1c : Terdapat pengaruh faktor non-organisasional terhadap *second order construct* komitmen organisasional para guru.

d. H1d : Terdapat pengaruh faktor sosial terhadap *second order construct* komitmen organisasional para guru.

2. Hubungan Faktor Personal, Organisasional, Non-Organisasional, dan Faktor Sosial terhadap Kinerja Guru.

Kinerja adalah adalah serangkaian perilaku kerja yang ditampilkan untuk memberikan kontribusi pencapaian tujuan organisasi yang dilakukan dengan jujur, ikhlas, dan penuh tanggung jawab. Berdasarkan definisi tersebut, maka perbedaan kinerja antara individu satu dengan yang lainnya

²²⁶ Gertrude I. Hewapathirana, *Loc.cit.*, h. 489–499.

adalah sebuah keniscayaan. Maier menyatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan yang lainnya di dalam suatu situasi kerja disebabkan oleh perbedaan karakteristik dari masing-masing individu. Orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda didalam situasi yang berbeda pula.²²⁷

Terdapat faktor-faktor yang berpengaruh dan menentukan kinerja.

A. Dale Timple menyebutkan bahwa kinerja atau keberhasilan kerja ditentukan oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari diri guru, sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar lingkungan guru.²²⁸ Faktor internal dalam penelitian ini disebut sebagai faktor personal. Faktor personal merupakan perbedaan pandangan yang dimiliki masing-masing individu dalam menilai dan memahami setiap keadaan atau situasi yang dihadapinya. Perbedaan tersebut disebabkan karena latar belakang (*background*) setiap orang yang membentuk atau mempengaruhi persepsi dan keputusan personal yang diambil terhadap situasi yang dihadapi.

Sedangkan faktor eksternal adalah hasil kontribusi lingkungan yang memberikan pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor eksternal dapat berupa suasana organisasi itu sendiri (faktor organisasional), lingkungan sekitar organisasi (faktor non-organisasional), dan kondisi sosial masyarakat (faktor sosial) berkaitan dengan paradigma yang berkembang, anggapan mengenai baik dan

²²⁷ Moh As'ad, *Loc.cit.*, h, 56

²²⁸ A. Dale Timpe, *Loc.cit.*, h. 32.

buruknya suatu perbuatan, dan nilai-nilai kepantasan berdasarkan norma yang berlaku atau nilai-nilai spiritual yang menjadi keyakinan masyarakat. Dengan demikian maka, kinerja adalah sebuah perilaku yang didasarkan oleh nilai-nilai yang menjadi keyakinan individu seperti; nilai keilmuan, budaya organisasi, lingkungan masyarakat sekitar organisasi, dan nilai-nilai spiritual.

Berdasarkan uraian ilmiah dan riset-riset terdahulu yang telah dipaparkan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh *first order construct* faktor personal, organisasional, non-organisasional, dan faktor sosial secara langsung terhadap *third order construct* kinerja guru.

- a. H2a : Terdapat pengaruh faktor personal terhadap *third order construct* kinerja para guru.
- b. H2b : Terdapat pengaruh faktor organisasional terhadap *third order construct* kinerja para guru.
- c. H2c : Terdapat pengaruh faktor non-organisasional terhadap *third order construct* kinerja para guru.
- d. H2d : Terdapat pengaruh faktor sosial terhadap *third order construct* kinerja para guru

3. Hubungan Faktor Personal, Organisasional, Non-Organisasional, dan Faktor Sosial terhadap Komitmen Organisasional dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Guru.

Model analisis dalam penelitian ini adalah analisis faktor tiga order/tahapan. Konstruk order pertama adalah faktor personal, organisasional, non-organisasional, dan sosial. Konstruk order kedua adalah komitmen organisasional, dan konstruk order ketiga adalah kinerja. Analisis pertama dilakukan untuk melihat apakah semua indikator yang dipersyaratkan merupakan indikator pembentuk masing-masing variabel. Analisis kedua dilakukan untuk mengetahui apakah faktor personal, organisasional, non-organisasional, dan sosial merupakan variabel pembentuk dari komitmen organisasional. Adapun analisis tahap ketiga untuk mengetahui apakah komitmen organisasional merupakan variabel pembentuk kinerja dan dapat memediasi hubungan antara kinerja dan variabel kontruk pertama.

Komitmen organisasional dalam penelitian-penelitian sebelumnya terbukti dapat memediasi hubungan beberapa variabel terhadap kinerja. Penelitian Daniel M. Seto menempatkan komitmen sebagai variabel mediasi dari kontrak psikologis,²²⁹ dan penelitian Pei-Ling Tsui, Yi-Shyuan Lin, Tung-Han Yu, menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat menjadi variabel mediasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja.²³⁰

²²⁹ Daniel M. Seto, *Loc.cit.*

²³⁰ Pei-Ling Tsui, Yi-Shyuan Lin, Tung-Han Yu, *Loc.cit.*

Berdasarkan uraian ilmiah dan bukti empiris riset-riset terdahulu yang telah dipaparkan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Semua variabel faktor pada *first order construct* merupakan dimensi pembentuk *second order construct* dan *second order construct* merupakan dimensi pembentuk *third order construct*

4. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja.

Terdapat tiga kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja, yaitu hasil pekerjaan individu, perilaku dan sikap.²³¹ Robbins menyatakan bahwa, sikap dapat berupa kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasional, dan dukungan organisasi yang dirasakan.²³² Komitmen organisasional merupakan salah satu bentuk sikap atau perilaku yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Komitmen organisasional memiliki keterkaitan yang kuat dengan kinerja. Penelitian Sirin, Bilir, dan Karademir pada tahun 2013 menemukan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara kinerja dan komitmen *continuance* dan *normatif*.²³³ Berdasarkan bukti empiris riset terdahulu tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh *second order construct* komitmen organisasional terhadap *third order construct* kinerja guru.

²³¹ Prof. Dr. Hj. Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Loc.cit.*, h. 179

²³² Sirin, Bilir, dan Karademir, *Loc.cit.*, Vol. 5. No. 4

²³³ Yeliz Sirin, Pervin Bilir, dan Tamer Karademir, *Loc.cit.* h. 65