

KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KERJA
(Tinjauan Teori dan Implementasi Manajemen pada Guru dan Staf di Sekolah)

Ali Muhtarom

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Abstrak; tulisan ini menjelaskan tentang konsep dan implementasi kepuasan kerja dan komitmen kerja bagi guru dan staf dalam institusi sekolah. Dalam tulisan ini dijelaskan bahwa faktor terpenting yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah adanya intensitas perhatian dari pimpinan institusi sekolah (kepala sekolah) yang dalam hal ini sebagai top leader bagi pegawai, yaitu guru dan staf. Guru dan staf akan berkomitmen apabila secara emosional kebutuhan mereka diperhatikan oleh pimpinannya (kepala sekolah). Namun sebaliknya apabila kebutuhan pegawai, yaitu guru dan staf tidak dipenuhi oleh pimpinan, maka ada kecenderungan bahwa komitmen kerja pegawai, guru dan staf akan mengalami penurunan. Secara rinci teori implementasi kepuasan kerja dan komitmen kerja yang perlu dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah; pertama, memberikan kesempatan pada para guru dan staf dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia, kedua, memberi perhatian dan pengakuan pada para guru dan staf, ketiga, memberikan penguatan pada para guru dan staf untuk selalu mencintai pekerjaannya, keempat, menyusun struktur organisasi yang baik dan memberikan tugas dan tanggung jawab yang proporsional pada para guru dan staf, kelima, memberikan kemudahan kepada para guru dan staf dalam kenaikan pangkat dan promosi jabatan.

Kata kunci: kepuasan kerja, komitmen kerja, manajemen, guru dan Staf

Abstract; This writing describes the concept workings satisfaction implementation and working commitment of teacher and staff at school institution. It is explained, on this writing, the most important factors that influences to working satisfaction is that of the intensity of leader's show attention to them as a top leader for teachers and staff. Teacher and staff will be more doing commitment as long as emotionally what thei needs be accomplished by the leader. Mearwhile, when their needs are not fulfilled by the leader tends to the decreasing of their commitment at work. Completely, the theories of working satisfaction implementation are working commitment conducted by the leader, the first giving chnce to teacher and staff for improving their quality of human resource, the second, giving more attention and acknowledgment to teacher ans staff, the third, giving a pressure to them to love their works, the fourth, construct a good organizatoral structural and giving a work are proporsional obligation. The fifth, giving a good chance them to promote their functional academic.

Keyword: Working satisfaction, working commitment, management, teacher and staff.

Pendahuluan

Keinginan ideal bagi setiap institusi pendidikan sekolah adalah apabila memiliki karyawan yang berkemampuan dan berproduktivitas yang tinggi dalam bekerja. Namun keinginan tersebut terkadang tidak mampu diwujudkan dalam sebuah institusi pendidikan sekolah. Faktor ketidakmampuan institusi pendidikan sekolah sering disebabkan karena institusi tidak mampu membedakan sumberdaya manusia (guru dan staf) yang berada dalam institusi sekolah. Institusi sekolah terkadang tidak mampu membedakan antara guru dan staf yang produktif dengan guru dan staf yang tidak produktif. Sehingga keadaan seperti ini berdampak pada ketiadaan institusi sekolah dalam memperhatikan pegawai dan karyawan, yaitu guru dan staf sebagai sumber daya manusia produktif, dan terkesan tidak serius memperhatikan kondisi guru dan staf yang berada dalam institusi pendidikan sekolah.

Lebih ironis lagi, institusi sekolah terkesan menjadikan guru dan staf tidak ubahnya seperti mesin. Institusi lupa kalau guru, staf dan karyawan adalah aset untuk menghasilkan produk SDM yang bergerak (siswa). Untuk menjaga produktivitas guru dan staf ada dua faktor yang perlu diperhatikan. *Pertama*, faktor *personal attributes*. Faktor ini seyogyanya telah terkontrol pada saat institusi sekolah melakukan rekrutmen yang ditetapkan, minimal *requirements* yang harus dipenuhi oleh calon guru dan staf sehingga ke depannya institusi hanya tinggal melakukan training dan development.

Sekolah dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan yang ada di dalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya (guru dan staf) tersedia dan memenuhi persyaratan.

Kemudian salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para kepala sekolah adalah bagaimana dapat meningkatkan produktivitas kerja stafnya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Schermerhen, bahwa pimpinan atau menejer (kepala sekolah) yang baik adalah yang mampu menciptakan situasi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Schermerhen, 2003:7). Akan tetapi kadang guru tidak melaksanakan kewajibannya secara profesional seperti sering tidak masuk, tidak membuat rencana pembelajaran, menganggap guru lain tidak pintar, acuh tak acuh terhadap program atau kegiatan yang dibuat oleh sekolah, bahkan ada sebagian guru yang selalu mencari kelemahan kepala sekolah sehingga kondisi institusi sekolah tidak kondusif, bahkan dari kondisi ini, kepala sekolah bisa dilengserkan dari jabatannya sekolah tersebut. Sebaliknya ada guru atau staf yang bekerja dengan penuh semangat, disiplin dan selalu peka terhadap program atau kegiatan yang dibuat oleh sekolah. Fakta ini hanyalah sebagian dari kompleksitas permasalahan yang selalu dihadapi oleh kepala sekolah.

Keadaan tersebut menunjukkan adanya ketidak harmonisan dalam sebuah roda organisasi sekolah atau bisa dikatakan iklim organisasi tidak berjalan kondusif. Ketidak kondusifan tersebut pada dasarnya disebabkan adanya ketidakpuasan guru atau staf sehingga kinerja mereka tidak maksimal dan bahkan mereka bekerja seenaknya.

Kemudian dalam menjalankan roda organisasi agar berjalan sesuai dengan tujuan dengan tujuan yang diharapkan perlu adanya komitmen terhadap organisasi. Supaya ada sinergi yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen kerja dalam organisasi. Oleh karena itu sudah menjadi kewajiban bagi para kepala sekolah untuk memberikan pelayanan pada para guru dan staf karyawan secara optimal sehingga dengan pelayanan itu mereka merasa terpuaskan dan akan menjalankan tugasnya dengan penuh komitmen dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan di mana para guru dan staf memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif staf terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Manajemen harus memonitor kepuasan kerja, tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia lainnya.

Kepuasan kerja guru dan staf di institusi sekolah pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seorang guru atau staf di institusi sekolah menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya, karena pada umumnya apabila orang membahas tentang sikap pegawai, yang dimaksud adalah kepuasan kerja. Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang, kepuasan kerja merupakan bagian kepuasan dalam hidup (Robbin, 1999:42)

Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respon umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh staf sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi ditempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempat bekerja.

Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pekerja yang bersangkutan meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi. Selain itu di dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat mereka bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat penghasilan, dan insentif.

Ada beberapa teori mengenai kepuasan kerja yang dapat dijadikan sebagai rujukan dalam mengukur kepuasan kerja;

1. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetap merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang (guru atau staf) tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang akan dicapai.

2. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengukur kepuasan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi kerja.

3. Teori dua faktor (*two factors theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari; pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, pengakuan, tanggung jawab, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan atau promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, sebaliknya tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan kepuasan. *Dissatisfied hygiene factors* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan atasan kebijakan dan administrasi, kondisi kerja, kehidupan pribadi, dan ke mana kerja, kondisi kerja dan status, kemungkinan untuk tumbuh. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar bagi guru dan staf. Jika terpenuhi faktor ini, guru dan staf tidak akan puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, staf tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan, (Rivai, 2004:475-476).

Selanjutnya menurut Robbin, ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja bagi karyawan. *Pertama*, adalah pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*), artinya apakah pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan termasuk guru atau staf saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali. Pekerjaan yang dirasa tidak menantang akan menimbulkan rasa bosan dalam diri karyawan, termasuk guru atau staf, sebaliknya pekerjaan yang tantangannya terlalu berat justru akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal. Oleh karena itu, pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, termasuk guru atau staf hendaknya memiliki tantangan yang proporsional. (Robbin, 1994:79),

Kedua, masalah reward yang sesuai (*equitable rewards*), yang dimaksud *reward* misalnya gaji, komisi, bonus dan juga kebijakan promosi. Pada umumnya staf menginginkan gaji dan sistem promosi yang adil dan fair. Yang dimaksud adil dan fair misalnya ada kesesuaian antara gaji dengan tuntutan pekerjaan, skill atau keterampilan, latar belakang pendidikan dan sebagainya. Demikian pula masalah promosi, jangan

sampai ada staf yang tidak *outstanding* malah mendapat promosi. Jika staf menilai sistem gaji dan promosi sudah adil dan fair, maka kemungkinan besar staf akan mengalami kepuasan kerja dengan pekerjaannya. Umumnya permasalahan ketidakpuasan banyak dipicu oleh sistem gaji yang dipandang tidak memenuhi rasa keadilan (*inequity*), (Wexley & Yulk, 1984).

Ketiga, adalah kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), yang termasuk ke dalam kondisi kerja misalnya temperatur, cahaya atau penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan, dan lain-lain. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa staf lebih menyukai kondisi pekerjaan yang tidak berbahaya atau merepotkan. Misalnya penerangan yang terlalu gelap, suhu udara yang panas, tempat duduk yang kurang nyaman. Umumnya staf akan senang bekerja dengan fasilitas yang bersih, nyaman dan dengan alat-alat yang memadai. Hal-hal demikian akan memberi kontribusi yang berarti dalam peningkatan kepuasan staf.

Keempat, rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*), tidak semua orang yang bekerja hanya untuk mencari uang, tetapi ada juga sebagian orang bekerja dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial (*need of affiliation*). Tidak heran, kalau mempunyai rekan kerja yang ramah dan kooperatif dapat meningkatkan kepuasan kerja. Bahkan, ada sebagian guru atau staf yang gajinya kecil namun tetap bertahan pada pekerjaannya karena sangat senang dengan rekan-rekan kerjanya. Hal demikian berlaku juga dengan atasan (kepala sekolah). Guru atau staf yang memiliki atasan (kepala sekolah) penuh perhatian dan sportif dapat meningkatkan kepuasan kerja staf (Wexley & Yulk, 1984).

Sementara itu, Frederick Herzberg merumuskan faktor-faktor penyebab kepuasan kerja, yakni: *pertama*, prestasi; *kedua* penghargaan, *ketiga*, pekerjaan kreatif dan menantang, *keempat*, tanggung jawab, *kelima*, kemajuan dan peningkatan. Dan menurut Job Descriptive Index (JDI) faktor-faktor penyebab kepuasan kerja ialah, *pertama*, bekerja pada tempat yang tepat, *kedua*, pembayaran yang sesuai, *ketiga* organisasi dan manajemen, *keempat*, supervise pada pekerjaan yang tepat, dan *kelima*, orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Mengukur Tingkat Kepuasan Kerja Guru

Setelah memahami beberapa konsep tentang kepuasan kerja, maka sekolah tidak cukup hanya menilai kinerja dan prestasi kerja guru atau staf yang dilaksanakan setiap tahun atau setiap periode tertentu, akan tetapi perlu juga dilakukan pengukuran kepuasan kerja. Pengukuran ini di samping bermanfaat bagi guru atau staf sebagai individu maupun bagi kepentingan sekolah. Dan untuk mengukur motivasi dan kepuasan kerja guru atau staf dapat menggunakan metode pengukuran sikap dengan metode wawancara langsung, observasi langsung, dan pernyataan sikap atau yang sering dikenal sebagai skala sikap. dan sikap tersebut mencakup apa yang diharapkan guru atau staf dan apa yang tidak diharapkan guru atau staf.

Kemudian ada beberapa faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur motivasi dan kepuasan kerja seorang guru atau staf, yaitu, *pertama*, isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, *kedua*,

supervise, *ketiga*, organisasi dan manajemen, *keempat*, kesempatan untuk maju, *kelima*, gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif, *keenam*, rekan kerja, dan *ketujuh*, kondisi pekerjaan. Sedangkan salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan)

Komitmen Kerja

Pengertian Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan suatu hubungan tukar menukar antara individu dengan organisasi kerja. Individu mengikatkan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sebagai balasan atau gaji dan imbalan lain yang diterimanya dari organisasi yang bersangkutan. Wujud orientasi sikap berupa kemampuan identifikasi kondisi organisasi, kemauan terlibat aktif, dimilikinya rasa kesetiaan dan kepemilikan terhadap organisasi, (Kast, Fremont & James, 1996: 714).

Komitmen kerja sebagai suatu kecenderungan untuk melakukan aktivitas yang ajeg, disebabkan oleh adanya kekhawatiran akan kehilangan taruhan bila ia tidak meneruskan aktivitas tersebut. Aktivitas yang dimaksud adalah untuk tetap menjadi anggota organisasi, sedangkan taruhan komitmen yang ditabung yang menjadi tidak berguna bila meninggalkan organisasi tersebut, (Imam, 2002: 211).

Teori Komitmen Kerja

Komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu:

1. Jenis komitmen menurut Allen dan Meyer

Allen dan Meyer membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu, *afektive*, *normative* dan *continuance*

Komponen *afektive*, berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi. Komponen *normative*, merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada pegawai. Komponen *continuance*, merupakan komponen yang berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Allen dan Meyer berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen *afektive* tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara pegawai yang dengan komponen *continuance* tinggi, tetap tergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normative* tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektive* memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian financial dan kerugian lain,

sehingga mungkin hanya akan melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara komponen normative yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh mana perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk member balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

2. Jenis komitmen organisasi dari Mowday, Porter, dan Steer

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter, dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Pendekatan komponen sikap mencakup:

Pertama, identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

Kedua, keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Ketiga, kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah;

1. Kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini Nampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi, pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu, tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. Karyawan yang memiliki komitmen kerja tinggi dan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Komitmen kerja dapat dilihat melalui dua pendekatan, yaitu;

Pertama, *attitudinal commitment*, memandang komitmen kerja sebagai sikap. Karyawan mengadakan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi kerja dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan. Pendekatan sikap ini berfokus pada proses bagaimana seseorang berfikir tentang hubungan dengan organisasi.

Kedua, behavioral commitment, memandang komitmen kerja sebagai perilaku, bahwa karyawan memiliki komitmen kerja bila karyawan memutuskan untuk terikat dengan organisasi kerja. Pendekatan perilaku lebih menekankan pada proses individu untuk mengembangkan komitmen, tidak hanya pada organisasi tetapi pada tingkahlaku terhadap organisasi, (Imam, 2002: 223)

Sebagai pendukung attitudinal commitment dan behavioral commitment ada tiga komponen komitmen sebagai berikut;

1. *Affective commitment*, merupakan suatu kelekatan emosional pada organisasi seperti individu melakukan identifikasi yang kuat, memiliki keterlibatan yang tinggi dan senang menjadi anggota organisasi. *Affective commitment* berkaitan dengan orientasi kesesuaian tujuan yang berarti organisasi terus bekerja bagi organisasi karena ia setuju dan ingin tetap menjadi anggota. Karyawan mempunyai kelekatan emosional untuk mengidentifikasikan dirinya dan terkait dalam organisasi, (Imam, 2002: 223).
2. *Continuance commitment*, dikembangkan berdasarkan pada besarnya investasi yang dihasilkan individu dan tidak adanya pilihan lain. Continuance komitmen mengandung pengertian bahwa karyawan terus berada dalam organisasi sebagai dasar dimilikinya kesadaran individu ketika ingin meninggalkan organisasi. Kerja dengan pertimbangan kerugian bila harus meninggalkan tempat kerja.
3. *Normative commitment*, didasarkan pada keyakinan moral atas keharusan-keharusan bahwa untuk menjadi anggota organisasi adalah tindakan yang benar dan secara moral harus dilakukan. Seseorang menjadi anggota organisasi karena individu tersebut merasa harus melakukan. Individu tersebut merasa wajib untuk menjadi anggota organisasi, pendekatan ini melihat komitmen sebagai keyakinan. Pertanggung jawaban satu sama lain terhadap organisasi. *Normative commitment* dipengaruhi oleh perjalanan yang dimiliki individu sebelum masuk organisasi.

Komitmen kerja memiliki beberapa karakteristik yang dapat digolongkan ke dalam tiga faktor, yaitu, *pertama*, Suatu keinginan yang pasti dan penerima yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, *kedua*, suatu keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi kepentingan organisasi, *ketiga*, suatu dorongan dan keinginan yang kuat untuk melebihi loyalitas yang bersifat pasif, tetapi mengandung hubungan yang aktif terhadap organisasi karena individu memiliki keinginan untuk memberikan sesuatu dari dirinya sendiri untuk mendukung kesejahteraan organisasi.

Implementasi Teori Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja Guru

Setelah kepala sekolah memahami beberapa teori kepuasan kerja dan komitmen kerja di atas, maka kepala sekolah dapat menerapkan beberapa teori tersebut dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

Pertama, memberi kesempatan kepada para guru dan staf untuk berprestasi dengan memfasilitasi dan mengikutkan penataran atau pelatihan bahkan jika perlu diprogramkan untuk melanjutkan studi atau kuliah yang lebih tinggi misalnya studi kejenjang S1, S2, an S3 agar para guru dan staf dapat bekerja secara profesional.

Kedua, memberi perhatian, pengakuan baik berupa kata-kata atau tindakan yang menyenangkan pada guru atau staf misalnya memberi salam ketika bertemu di sekolah kemudian bercakap-cakap sekedarnya tentang apa saja yang kiranya menjadi masalah aktual atau menanyakan bagaimana kesehatan anak, istri atau suami, menciptakan suasana kekeluargaan yang akrab misalnya diadakan arisan keluarga, kunjungan keluarga yang ditimpa musibah dan lain sebagainya. Dengan cara-cara di atas diharapkan para guru dan staf akan timbul rasa diakui, diperhatikan, dihargai dan dihormati dan perasaan tersebut akan meningkatkan semangat kerja atau gairah kerja.

Ketiga, memberikan penguatan kepada para guru dan staf agar mencintai pekerjaannya dan memberikan wawasan agar tumbuh kesadaran bagi para guru dan staf akan nilai manfaat dari pekerjaan itu sehingga banyak membawa manfaat bagi diri, masyarakat, dan bangsanya yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja

Keempat, menyusun struktur organisasi yang baik dan memberikan tugas dan tanggung jawab sepenuhnya kepada para guru dan staf untuk melaksanakan tugasnya. Dan dalam menjalankan tugasnya jangan terlalu mncampuri, kecuali guru dan staf membutuhkan petunjuk atau saran-saran, mengikutkan para guru dan staf dalam perencanaan atau pengambilan keputusan. Dengan pemberian kewenangan seperti itu akan meningkatkan keterlibatan para guru atau staf dalam organisasi sehingga akan meningkatkan rasa tanggung jawab mereka. Dan hal ini dimungkinkan akan meningkatkan motivasi kerja mereka.

Kelima, memberikan kemudahan kepada para guru atau staf yang telah melaksanakan tugas dengan baik misalnya memudahkan dalam kenaikan pangkat, dan mempromosikan pada para guru dan staf yang berprestasi atau telah memenuhi syarat untuk jabatan tertentu di sekolah diberi jabatan yang lebih tinggi. Dengan model ini kebutuhan mereka akan terpenuhi sehingga pada perkembangannya akan memberikan kepuasan dan pada akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja mereka.

Di samping melakukan beberapa hal di atas, kepala sekolah juga harus mengetahui bahwa setiap guru atau staf juga memiliki dua kompetensi dasar, yaitu *pertama*, tingkat berfikir abstrak, dan *kedua*, komitmen atau merasa terlibat aktif dengan penuh rasa tanggung jawab.

Dari kedua kompetensi di atas dapat diketahui *prototype* guru dan staf sebagai berikut:

1. Guru dan staf yang profesional, manakala tingkat abstraknya tinggi dan komitmennya tinggi.
2. Guru dan staf yang suka kritik, manakala tingkat abstraknya tinggi, tetapi tingkat komitmennya rendah
3. Guru dan staf yang selalu sibuk, manakala tingkat abstraknya rendah, tapi tingkat komitmennya tinggi
4. Guru dan staf yang acuh tak acuh, manakala tingkat abstrak dan komitmennya sama-sama rendah

Dengan berbagai tipe guru dan staf di atas, maka kepala sekolah dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya harus menggunakan cara atau langkah-langkah untuk mereka. Kemudian sebagai kepala sekolah harus mendekati kepada mereka dengan

pendekatan yang tepat, sehingga apa yang diharapkan oleh kepala sekolah dapat tercapai. Beberapa pendekatan yang tepat untuk digunakan tersebut adalah, *pertama*, pendekatan sifat. Pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pimpinan yang berhasil atau gagal. *Kedua*, pendekatan perilaku. Pendekatan ini lebih memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. *Ketiga*, pendekatan situasional. Pendekatan ini memfokuskan bahwa kepemimpinan merupakan fungsi situasi dari pada kualitas pribadi, juga merupakan kualitas yang timbul karena interaksi dengan orang-orang dalam situasi tertentu, sehingga apa yang diharapkan oleh kepala sekolah tercapai, sesuai dengan tujuan lembaga yang dipimpinnya.

Selanjutnya berdasar pada tipe personal dan pendekatannya maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan kepala sekolah adalah menentukan gaya apa yang cocok. Untuk itu, maka ada beberapa yang dapat digunakan oleh kepala sekolah, antara lain;

1. Gaya mendikte (*telling*), gaya ini diterapkan apabila guru maupun staf dalam tingkat kematangan daya abstrak, kemauan dan kepercayaan diri (komitmen) rendah, sehingga memerlukan petunjuk dan pengawasan yang jelas.
2. Gaya menjual (*selling*), gaya ini diterapkan jika guru maupun staf memiliki tingkat kematangan daya abstraknya pada taraf rendah, tetapi kemauan kerja dan kepercayaan diri (komitmen) sangat tinggi. Dan gaya ini lebih menekankan pada tugas dan hubungan yang tinggi, agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki
3. Gaya melibatkan diri (*participating*) gaya ini diterapkan jika tingkat kematangan guru dan staf dalam tingkat kematangan daya abstraknya tinggi, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri (komitmen) . dan gaya ini tidak menekankan tugas, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.
4. Gaya mendelegasikan (*delegating*), gaya ini diterapkan bila kemampuan, kematangan guru dan staf daya abstrak, kemauan kerja dan kepercayaan diri (komitmen) tinggi. Gaya ini terkait dengan upaya tugas maupun hubungan hanya diperlukan sekedaranya saja, (Khozin, 2006: 47-50)

Penutup

Bagi sekolah yang mendasarkan peningkatan kualitas yang baik, maka kepala sekolah sebagai *top leader* harus mampu memperlakukan bawahannya dengan tepat, yaitu dengan mengetahui tipe guru dan staf sehingga kepala sekolah dapat memberi motivasi dengan tepat pula yang pada akhirnya akan menghasilkan *out put* pendidikan yang berkualitas.

Kepuasan kerja dan komitmen kerja memiliki korelasi positif dengan prestasi kerja yang berimplikasi pada peningkatan produktivitas kerja para guru dan staf pada institusi sekolah, maka menjadi tugas kepala sekolah untuk senantiasa memonitor kepuasan kerja guru dan staf. Kepala sekolah perlu menyusun sebuah tujuan yang dapat mempertemukan tujuan sekolah dengan tujuan individu-individu yakni para guru dan

staf. Kepala sekolah juga harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat agar para guru dan staf dapat bekerja secara profesional dan memiliki produktivitas yang maksimal dalam menjalankan pekerjaannya.

Daftar Pustaka

- Baron, Robert A Byne, *Social Psychology: Understanding Human Interaction*, Massachussets: Allyn Bacon, 1994
- Decenzo, David A & Robbins, Stephen P. *Human Resources Management*. Newyork; John Willey & Sons, Inc, 1999
- Desseler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerjemah, Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo, 1998
- Handoko, T. Tani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE , 1993
- Khozin, at.al, *Manajemen Pemberdayaan Madrasah*, Malang: UMM Press, 2006
- P. Hasibuan, Malayu, S., *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta Bumi Aksarra, 2003
- P Siagian, Sondang, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Rieneka Cipta, 2005
- Sugeng, Imam, *Mengukur dan Mengelola Intelectual Capital*, Yogyakarta, Amara Books, 2002