

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, kecerdasan emosi, kepuasan kerja guru, dan komitmen organisasi, serta beberapa penelitian yang relevan, kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

A. Kajian Teoretis

1. Komitmen Organisasi

Komitmen berasal dari kata *commit*. Echols (2003:130) *commit* artinya melakukan, *commitment* artinya melakukan janji-janji dan tanggung jawab. Komitmen adalah keputusan seseorang dengan dirinya sendiri, apakah ia akan melakukan suatu kegiatan. Schatz dan Schatz (1995:67) menyatakan komitmen merupakan hal yang paling mendasar bagi setiap orang dalam pekerjaannya, tanpa adanya suatu komitmen, tugas-tugas yang diberikan kepadanya sukar untuk terlaksana dengan baik. Senada dengan itu Stoner dan Edward (1992:398) mencontohkan bahwa seorang yang memiliki komitmen tinggi adalah sering terjadinya komunikasi yang lebih baik antara pekerja dengan manajernya.

Fred Luthans mengatakan komitmen organisasi adalah berkaitan dengan level organisasi yang didefinisikan sebagai (a) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (b) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan (c) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen

organisasi adalah merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggotanya mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemauan yang berkelanjutan. Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, dimana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Mowday, Porter, dan Steers (1982:186) mendefinisikan, komitmen organisasi sebagai: “*the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization*”. Definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan: (a) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, (b) kesiapaan untuk bekerja, serta (c) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau efektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi. Lebih lanjut ia mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi

individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi. Pendefinisian tersebut mengartikan bahwa komitmen terhadap organisasi sangat berkaitan dengan sikap mental pribadi seseorang dengan kemauan kerja yang ditunjukkan sebagai karakter di tempat kerjanya.

Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam terorganisasi. Yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas dimana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997:14). Selanjutnya komitmen organisasi adalah juga sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dari keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Steers (1977:50) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin

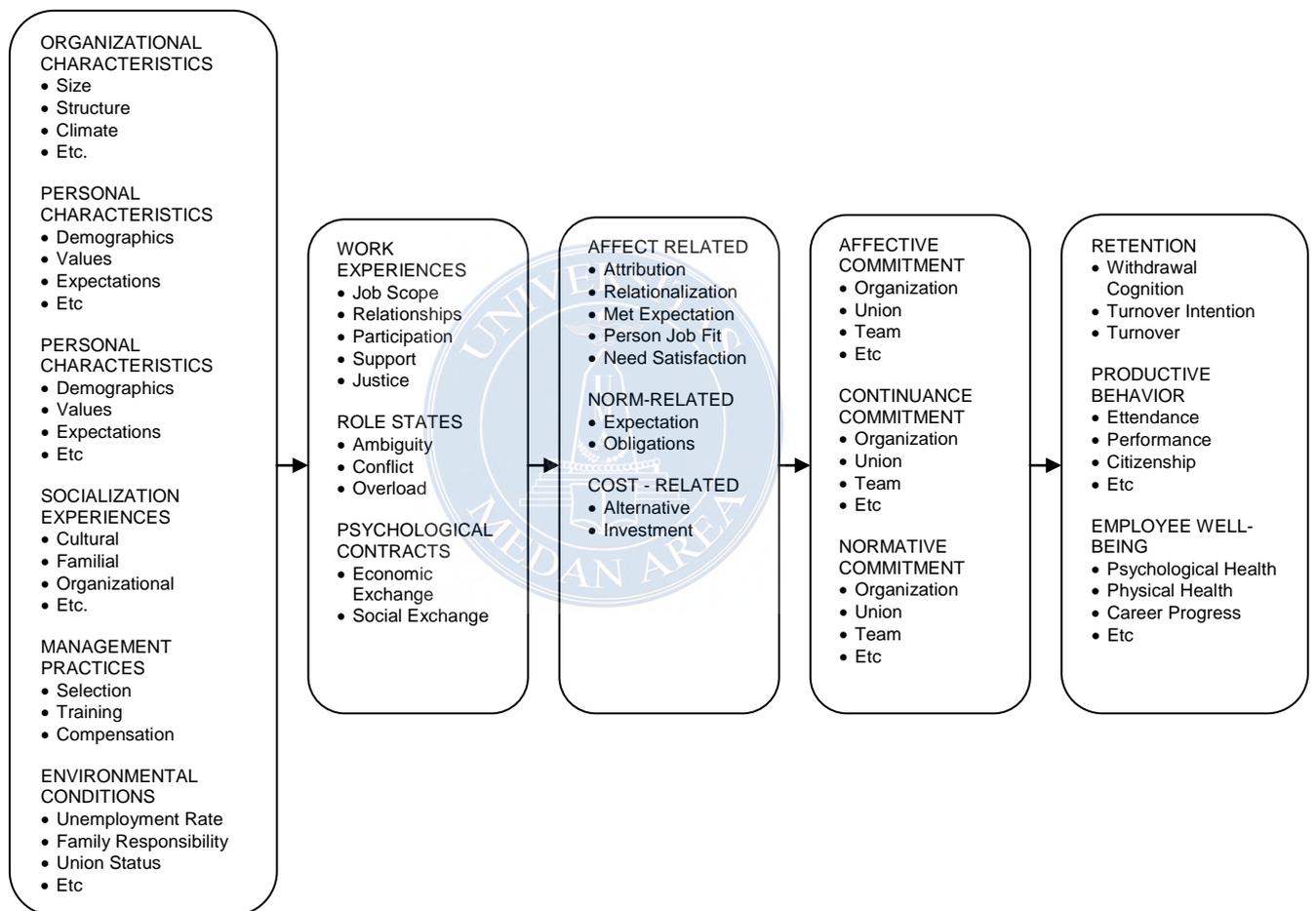
demi kepentingan organisasi) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Senada dengan itu Colquitt (2009:70) menyatakan komitmen organisasi yaitu pekerja yang memiliki komitmen mengidentifikasi diri dengan organisasi, menerima tujuan dan nilai organisasi dan mau melakukan usaha ekstra atas nama organisasi.

Meyer dan Allen merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1997:42). *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997:57). *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi

karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997:61).

Faktor-faktor yang terlibat dalam proses komitmen seperti pada Gambar 2.1

Antecedent → Processes → Commitment → Consequences



Gambar. 2.1. *Multidimensional Model of Organizational Commitment, is Antecedents, and its Consequences*

Komitmen organisasi merupakan multidimensi membangun, namun ketidak seimbangan ada dalam berbagai bentuk dan fokus. Fokus paling banyak ada pada komitmen afektif terhadap organisasi yang memiliki

stronges dan paling konsisten hubungannya dengan hasil yang diinginkan (misalnya, retensi, kehadiran, kinerja, kewarganegaraan). Komitmen normative merupakan predictor yang lebih baik daripada komitmen afektif dalam budaya kolektif yang menekankan ikatan sosial yang kuat dan dalam budaya ditandai dengan menghindari ketidakpastian dimana loyalitas dianggap suatu kebajikan (Allen & Meyer, 1997:108).

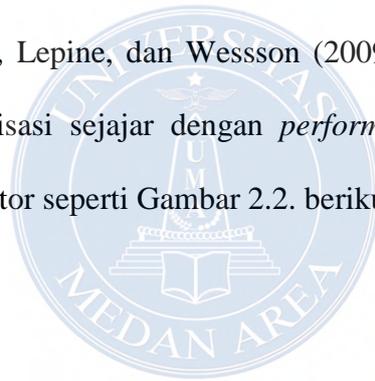
Variabel-variabel lain seperti atribusi juga berkorelasi dengan komitmen, kemultidimensian inilah yang akan membangun komitmen dalam organisasi. Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang didefinisikan sebagai kekuatan relative suatu identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi tertentu (Mowday, dkk, 1982:27).

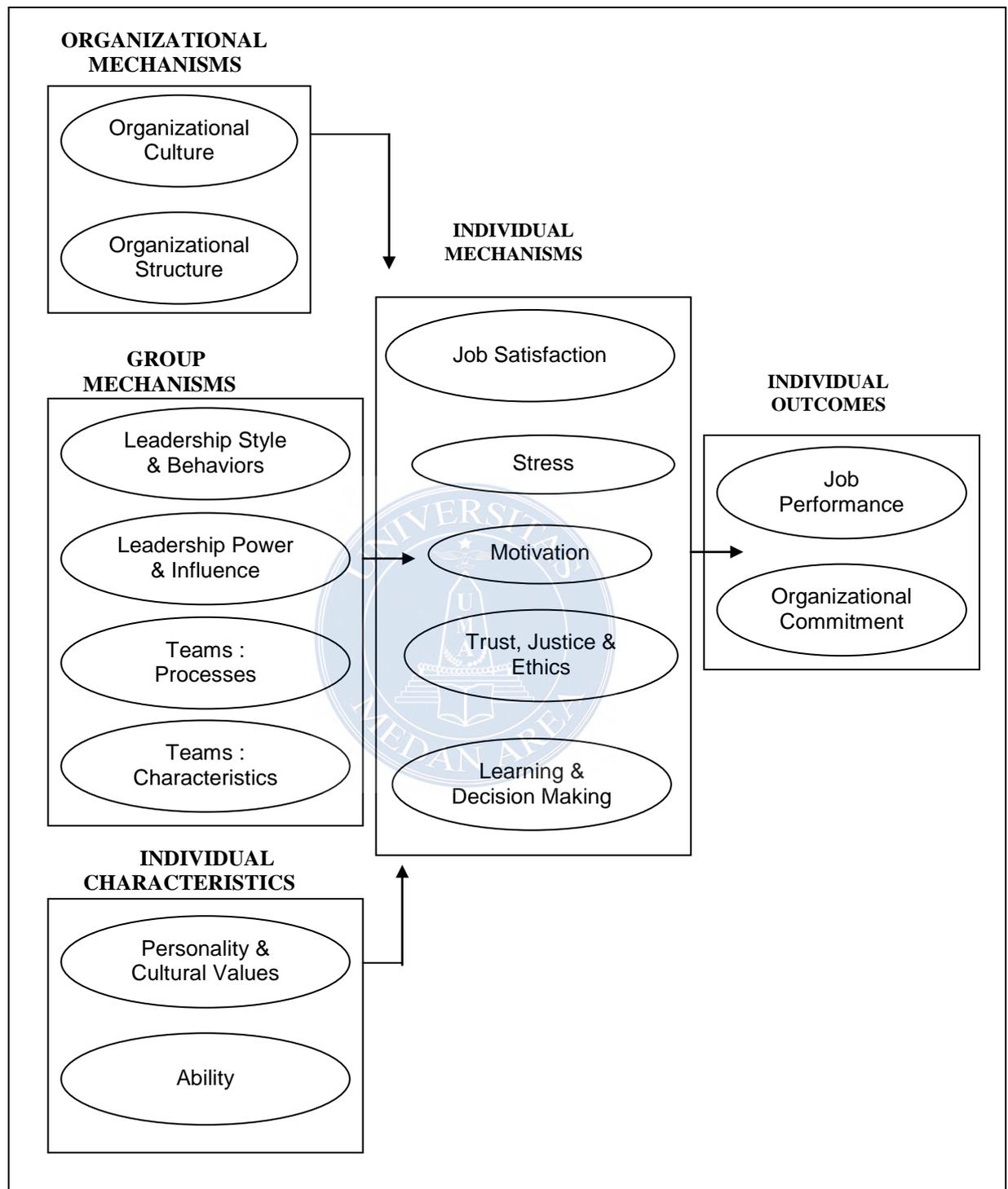
Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai perusahaan, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Keterlibatan dengan peranan pekerjaan di organisasi tersebut, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hamper semua pekerjaan yang diberikan padanya. Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan

evaluasi terhadap komitmen, serta adanya keterikatan emosional dan keterikatan antara perusahaan dengan karyawan.

Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Kehendak untuk bertindak laku ditandai dengan kesediaan untuk menampilkan usaha, keinginan tetap berada dalam organisasi, memiliki identifikasi terhadap perusahaan, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap perusahaan dan keinginan untuk tetap bergabung dengan perusahaan dalam jangka waktu lama.

Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009:63) menggambarkan bahwa komitmen organisasi sejajar dengan *performance* dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti Gambar 2.2. berikut.





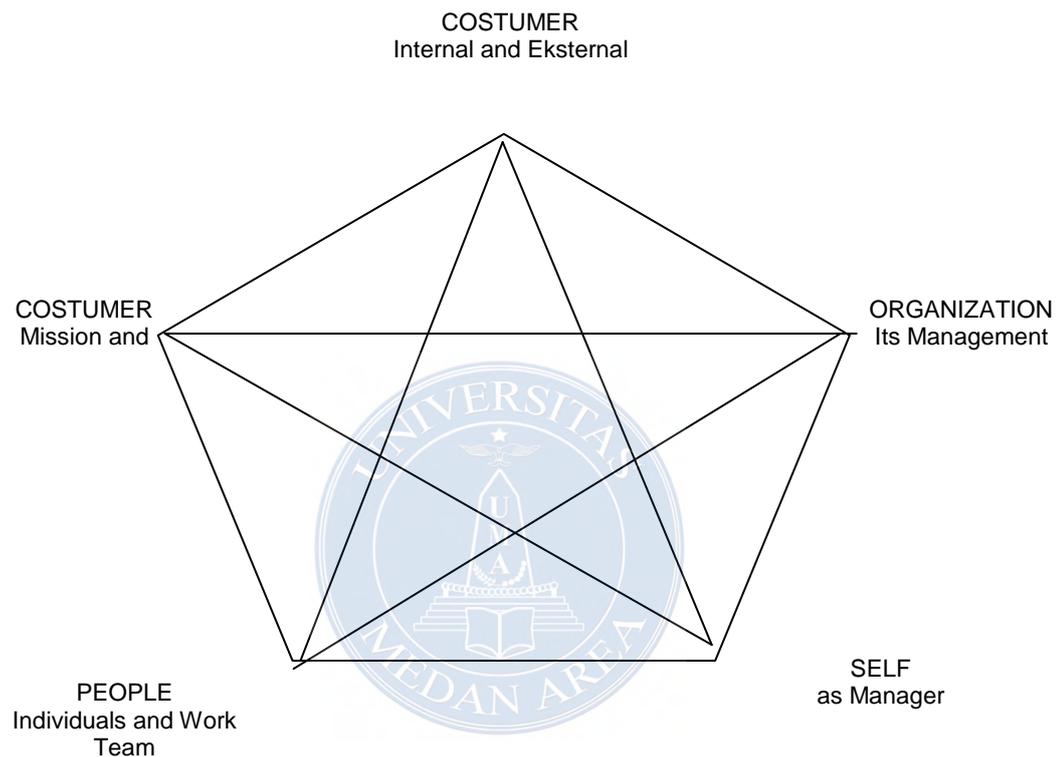
Gambar 2.2 Integrative Model of Organizational Behaviour

Pada gambar dapat dilihat bahwa komitmen organisasi sejajar dengan *performance* dan dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk kepemimpinan, *personality & cultural values*, dan kepuasan kerja.

Menurut Hersey (1988:446-453), terdapat lima model komitmen yaitu: (a) Komitmen kepada pelanggan (*commitment to the customer*), (b) komitmen kepada organisasi (*commitment to the organization*), (c) komitmen kepada diri (*commitment to self*), (d) komitmen kepada orang-orang (*commitment to people*), dan (e) komitmen kepada tugas (*commitment to task*). Komitmen kepada pelanggan berarti memberikan pelayanan kepada pelanggan secara konsisten dan bersungguh-sungguh, serta membangun kepentingan pelanggan, demi kepuasan pelanggan.

Komitmen kepada organisasi, berarti memiliki kebanggaan terhadap organisasi yang diwujudkan dengan jalan membangun organisasi, memberi dukungan kepada organisasi, dan bekerja berdasarkan nilai-nilai organisasi. Komitmen kepada diri, berarti memiliki kepribadian diri yang kuat dan positif ditunjukkan dengan ciri-ciri: bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil, membangun diri sebagai seorang manajer yang memiliki integritas, dan mau menerima kritik yang sifatnya membangun. Komitmen kepada orang-orang berarti memperhatikan pentingnya kelompok kerja, dan individu-individu dalam suatu kelompok. Seorang manajer yang baik akan memperhatikan bawahannya antara lain dengan memberikan perhatian dan pengakuan kepada bawahan yang berprestasi, membangun umpan balik, dan memberikan kesempatan timbulnya inovasi.

Komitmen terhadap tugas, berkonsentrasi terhadap tugas. Hersey dan Blanchard menggambarkan lima mode bentuk komitmen seseorang seperti disajikan dalam Gambar 2.3 berikut.



Gambar 2.3. *The Five Key Commitment Model*

Robbins (2009:113) memandang komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi di tempat individu bekerja. Selanjutnya dinyatakan komitmen organisasi yaitu keadaan di mana pekerja mengidentifikasi tujuan organisasi secara khusus dalam mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Robbins bahwa keterlibatan yang tinggi terhadap suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi sekolah misalnya, guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap sekolah tempat ia bekerja. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Guru yang berkomitmen dalam organisasi akan memiliki sikap kepercayaan terhadap profesi sebagai guru dan akan mengidentifikasi dirinya dengan sekolah yang memiliki tujuan-tujuan pribadi yang sejalan dengan tujuan-tujuan sekolah. Memiliki komitmen organisasi selain daripada mengidentifikasi terhadap organisasi dia terlibat aktif secara emosi dan menyakini nilai-nilai serta berusaha semaksimal mungkin mencapai tujuan sekolah. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, guru diharapkan mempunyai komitmen tinggi untuk dapat melakukan tugas-tugas secara maksimal dengan meyakini tujuan sekolah adalah tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian dan kajian teoretik yang telah diutarakan di atas, maka yang dimaksud dengan komitmen organisasi guru adalah bentuk perwujudan sikap, perilaku keberpihakan guru terhadap operasional sekolah guna mencapai tujuan, visi dan misi yang ditetapkan dengan ditunjukkan oleh sikap kepercayaan terhadap masa depan sekolah, pengabdian diri terhadap masa depan institusi, dan loyalitas terhadap sekolah. Sikap kepercayaan terhadap masa depan sekolah ditandai dengan: (a) kepercayaan terhadap visi, misi dan tujuan sekolah, (b) kepercayaan terhadap prospek karier sebagai guru, dan (c) kepercayaan terhadap organisasi sekolah, (d) bekerja dengan sungguh-sungguh, (e) memberi pelayanan terbaik terhadap siswa, (f) proaktif membenahi diri sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah, (g) menerima tugas sebagai kebutuhan, (h) tetap menjadi guru, (i) selalu menjaga nama baik guru, (j) bangga berprofesi guru, dan (k) kesediaan dalam menjaga hubungan baik dalam organisasi sekolah.

2. Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah

Persepsi berasal dari bahasa Inggris yakni *perception*, yang artinya penglihatan, tanggapan daya memahami/ menanggapi sesuatu. Thoha (2008:141), mengungkapkan bahwa persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik

terhadap situasi. Senada dengan itu, Rivai (2007:359) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan persepsi adalah proses seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi.

Dari pendapat di atas, persepsi itu bersifat subjektif, setiap individu dapat memiliki pandangan yang berbeda tentang satu objek yang sama. Selanjutnya Winardi (2007:47) mengemukakan bahwa persepsi seseorang tentang situasi atau pesan tertentu menjadi landasan berdasarkan apa ia berperilaku. Artinya, bila seseorang memiliki persepsi yang positif terhadap sesuatu, maka tindakannya juga cenderung akan bersifat positif. Sebaliknya bila seseorang memiliki persepsi yang negative terhadap sesuatu, maka tindakannya juga cenderung akan bersifat negatif.

Menurut Thoha (2008:147) ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan persepsi seseorang, yakni psikologi, famili dna kebudayaan. Rivai (2007:275) mengemukakan bahwa kepuasan anggota dipengaruhi oleh hubungan persepsi, peran-kinerja antara atasan dan bawahan. Apabial pendapat Rivai dihubungkan dengan komitmen organisasi guru dalam sekolah, maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan dengan persepsi guru terhadap lingkungan kerjanya, termasuk kepada perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Dihubungkan antara persepsi guru dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, maka persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah

adalah penilaian, tanggapan, pandangan, serta pengalihan guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Yulk (2007:8) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang agar memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfalisitasi upaya individu dan kolektif untuk tujuan bersama. Senada dengan itu Rivai (2008:2) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selanjutnya Husaini (2008:275) menyatakan kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Stoner (2001:204) menyatakan kepemimpinan adalah proses dimana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah, pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari berbagai definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah seni, ilmu, proses mempengaruhi, motivasi, perintah, pengarahan dan bimbingan oleh pimpinan terhadap bawahan untuk mengkoordinasikan terhadap individu atau kelompok dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan. Persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah proses usaha guru dalam mengontrol atau mengelola bagaimana pendapat tanggapan guru mengenai perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi, memotivasi mengarahkan dan

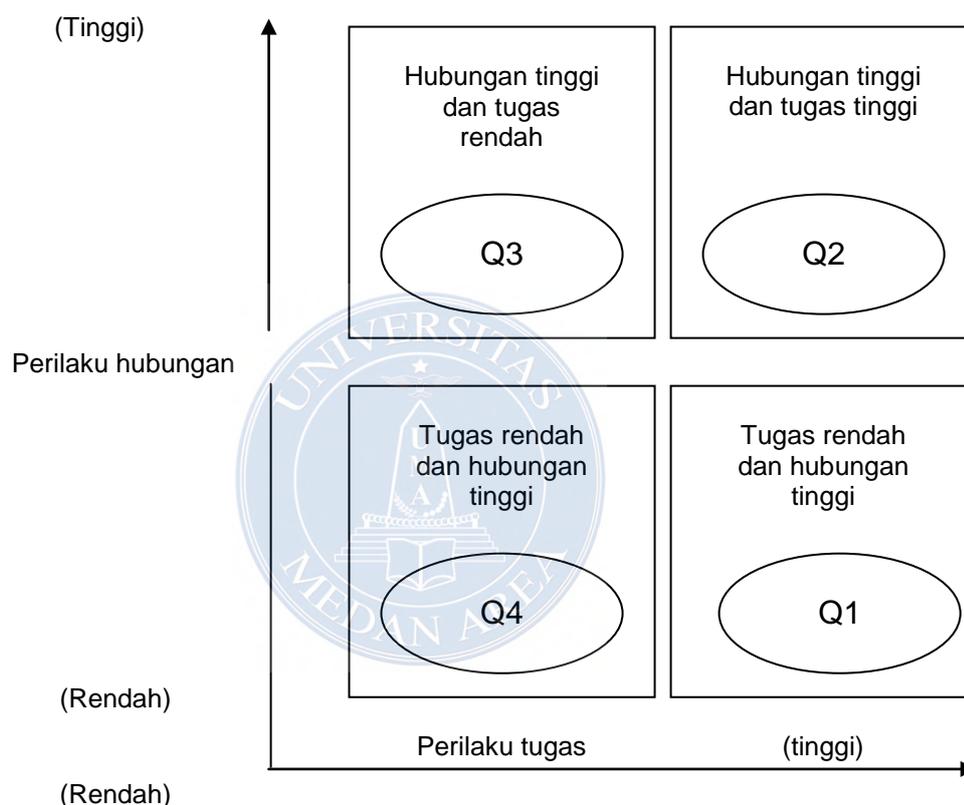
membimbing guru dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sekolah.

Menurut Siagian (1970:60), kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok membawa implikasi: (a) kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikutnya, (b) kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok, dan (c) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara. Hoy dan Miskel (1982:258), perilaku kepemimpinan merupakan hasil penyatuan dari dua fungsi yaitu: (a) fungsi tugas (pencapaian sasaran), dan (b) fungsi hubungan (pemeliharaan). Fungsi tugas memudahkan dan mengkoordinasikan usaha kelompok dalam memilih, mendefinisikan dan memecahkan masalah bersama.

Pemimpin akan memprakarsai gagasan, mencari dan memberi informasi atau pendapat, menjelaskan gagasan orang lain, dan menyimpulkan gagasan yang telah diterima bersama kelompok. Fungsi hubungan mencakup pengembangan cara anggota kelompok bekerja bersama dan menekankan pada loyalitas terhadap yang lain serta terhadap kelompok secara keseluruhan. Pemimpinan harus bersahabat, hangat dan tanggap terhadap orang lain, dapat memancarkan perasaan yang dapat dirasakan dalam kelompok serta merasakan dan memudahkan keikutsertaan

orang lain. Seseorang yang mampu menjalankan kedua fungsi tersebut secara bersamaan akan menjadi pemimpin yang sangat efektif.

Hubungan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dapat dilihat pada Gambar 2.4 berikut.



Gambar 2.4. Model Dasar Kepemimpinan Situasional

Pada fase pertama, ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi dan dianggap sama sekali belum matang, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (Q1) adalah paling tepat. Bawahan harus diberi instruksi mengenai tugasnya yang dibuat terbiasa dengan peraturan dan prosedur organisasi. Pada tahap ini, seorang pemimpin yang tidak mengarahkan (*nondirective*) akan menyebabkan

kecemasan dan kebingungan karyawan baru. Pada tahap ini pendekatan hubungan karyawan yang partisipatif juga tidak tepat, karena bawahan belum dapat dianggap sah sebagai rekan.

Pada fase kedua, untuk bawahan yang sudah mempelajari dan mengetahui tentang apa tugas, maka telah mempunyai kematangan yang cukup atau minimal. Manajemen yang berorientasi pada tugas tetap penting, karena mereka belum mau atau mampu menerima tanggung jawab sepenuhnya. Akan tetapi, kepercayaan dan dukungan pemimpinan terhadap bawahan dapat meningkat sejalan dengan makin akrabnya ia dengan bawahan dan keinginan untuk mendorong usaha lebih lanjut bagi bawahan. Dengan demikian, pemimpin bisa memulai perilaku yang berorientasi pada karyawan (Q2).

Pada fase ketiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, cukup matang. Bawahan mulai secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin tidak perlu lagi bersikap mengarahkan (karena pengarahan yang terlalu ketat mungkin tersinggung). Akan tetapi, pemimpin akan terus mendukung dan memperhatikan agar dapat memperkuat kebulatan tekad bawahan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Jika lama kelamaan lebih percaya diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi porsi dukungan dan dorongan (Q3).

Pada fase keempat, bawahan sudah tidak memerlukan atau mengharapkan lagi hubungan yang bersifat pengarahan dari pemimpinnya, sangat mantang. Bawahan sudah mampu berdikari dan mempunyai

kemampuan yang tinggi (Q4). Hoy (1982:258) menyatakan perilaku kepemimpinan dapat dikatakan sebagai apa yang dilakukan oleh pemimpin di mana perilaku pemimpin dapat lebih dikaitkan secara langsung pada proses kepemimpinan dan persyaratan posisi manajerial dari pada sifat-sifat yang abstrak. Pendekatan perilaku lebih konsisten dengan penemuan bahwa kepemimpinan dapat dibagi pada beberapa anggota kelompok dan tidak perlu dipusatkan pada seseorang.

Dua dimensi utama perilaku kepemimpinan adalah konsiderasi (*consideration*) dan struktur inisiasi (*initiation structur*). Konsiderasi adalah perilaku pemimpin yang cenderung ke arah kepentingan bawahan. Perilaku kepemimpinan mempunyai indikasi ramah tamah, mendukung dan membela bawahan, mau berkonsultasi, mau mendengarkan bawahan dan menerima usul bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, memperlakukan bawahan setingkat dirinya. Struktur inisiasi adalah perilaku kepemimpinan yang cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi dari pada memperhatikan bawahan. Perilaku kepemimpinan dapat berupa memberikan kritik pelaksanaan pekerjaan yang jelek, menekan pentingnya batas waktu pelaksanaan tugas-tugas kepada bawahan, selalu memberi petunjuk kepada bawahan bagaimana melakukan tugas, memberikan standar tertentu atas pekerjaan, meminta bawahan agar selalu menuruti dan mengikuti standar yang telah ditetapkan, selalu mengawasi aplikasi apakah bawahan bekerja sepenuh kemampuannya.

Wahjosumijo (1994:61) dengan memperhatikan fungsi-fungsi itu, ada dua macam sifat pokok perilaku kepemimpinan, yaitu:

- a. Berorientasi kepada tugas (*a task oriented style*) yaitu perilaku yang ditandai adanya kegiatan-kegiatan pemimpin memberi petunjuk-petunjuk kepada bawahan, menyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginan pemimpin, dan lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas dari pada pembinaan dan pengembangan bawahan.
- b. Berorientasi pada bawahan (*an employee orientes style*) yaitu perilaku kepemimpinan yang ditandai dengan pemimpin lebih memberikan motivasi dari pada memberikan pengawasan terhadap bawahan, melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, lebih bersikap kekeluargaan, percaya dan hubungan kerjasama yang saling menghormati diantara anggota kelompok.
- c. Pemimpin itu akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda. Menurut Hersey dan Blanchard (1982:150), kepemimpinan situasional didasarkan pada saling pengaruh antara: (1) sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku dan tugas) yang pemimpin berikan; (2) sejumlah pendukung emosional (perilaku hubungan) yang pemimpin berikan; dan (3) tingkat kesiapsiagaan (kematangan) yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran.

Perilaku kepemimpinan berhubungan erat dengan gaya atau tipe kepemimpinan. Pada umumnya tipe kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe yaitu:

a. Tipe otokratis

Pada tipe kepemimpinan otokratis oleh Agarwal (1982:226), bahwa semua kebijakan dan ditetapkan oleh pemimpin sendiri. Semua perintah, pemberian tugas dilakukan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal (*a one man show*). Ia berambisi untuk merajai situasi dimana setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya dalam hal ini anak buah tidak pernah diberi informasi yang mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan dan semua ujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri. Pemimpin jenis ini memberikan instruksi secara pasti, menuntut kerelaan, menekankan pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan tertutup, ijin sangat sedikit atau tidak ada bawahan mempengaruhi keputusan, memakai paksaan, ancaman dan kekuasaan untuk melaksanakan disiplin.

b. Tipe Demokratis

Dalam Kartini Kartono (1996:73) dinyatakan kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap, dengan adanya gejala-

gejala sebagai berikut: (1) organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor; (2) otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah dan masing-masing orang menyadari tugas dan kewajibannya, sehingga mereka merasa senang, puas hati dan aman menyangkut tugas dan kewajibannya; (3) Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok; dan (4) Pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama, demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya. Hicks dan Guller (1981:481) menyatakan dengan gaya kepemimpinan demokratis *output* mungkin tidak setinggi pada gaya otoriter, namun kualitas lebih baik, dan masalah manusia sedikit, terjadi saling saran antara pimpinan dan bawahan saling berpendapat, semua orang dianggap penting dalam menyumbangkan ide dalam pembuatan keputusan.

Sharma (1982:217) memberikan pandangan yang senada dengan gaya demokratis dimana dalam gaya demokratis pimpinan memperhatikan pandangan bawahan, memberikan bimbingan pada masalah-masalah yang timbul dan melibatkan perasaan sendiri dalam membantu bawahan mencapai tujuan organisasi sebaik tujuan individu.

c. Tipe Laissez Faire

Hicks (1981:482) menyatakan seorang pemimpin mencoba melaksanakan sangat sedikit kontrol atau pengaruh terhadap anggota.

Anggota menentukan tujuan dan kebanyakan membiarkan sendiri untuk memutuskan bagaimana mencapainya. Fungsi pimpinan sebagian besar sebagai anggota kelompok, hanya memberikan nasehat atau pengarahan sejauh diminta.

Persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah bagaimana guru memandang, menanggapi perilaku kepemimpinan kepala sekolah di dalam mempengaruhi guru-guru untuk mencapai program sekolah yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah tanggapan guru atas cara atau tindakan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru-guru untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan indikator: (1) membangun hubungan antar anggota organisasi; (2) mendelegasikan wewenang; (3) mengambil keputusan; (4) mengendalikan jalannya organisasi; dan (5) memberikan penghargaan/sanksi pada bawahan.

3. Kecerdasan Emosioanal

Kecerdasan emosional disebut juga dengan *Emotional Quotient (EQ)* atau *Emotional Intelligence*, berasal dari dua kata yaitu cerdas dan emosi. Emosi adalah keadaan jiwa yang sangat mempengaruhi makhluk hidup, yang disulut oleh kesadaran atas suatu benda atau peristiwa, yang ditandai dengan perasaan yang dalam, hasrat untuk bertindak, dan perubahan fisiologis pada fungsi tubuh (Maurus 2007:16). Emosi adalah perasaan takut yang diarahkan ke seseorang atau sesuatu emosi juga merupakan reaksi

terhadap obyek, emosi nampak pada saat senang terhadap sesuatu, marah terhadap seseorang dan takut terhadap sesuatu (Robbins, 2006:143).

Emosi menurut Cooper dan Sawaf (1998:25) sudah sejak lama memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga dalam bahasa latin emosi disebut *motus anima*, yang berarti jiwa yang menggerakkan. Emosi merupakan perasaan yang kuat yang menuntut perhatian dan besar kemungkinannya mempengaruhi proses dan perilaku kognitif (Yukl, 2007:237). Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengintegrasikan emosi dan alasan sedemikian rupa, sehingga emosi digunakan untuk memudahkan proses kognitif, dan emosi dikelola secara kognitif. Juga terlihat adanya hubungan antara kecerdasan emosional, yang terutama dikonseptualisasikan sebagai keterampilan, dengan ciri kepribadian seperti kematangan emosional, pengawasan diri, keyakinan diri dan orientasi pada keberhasilan.

Menurut Bush dan Goleman (2007:94) kecerdasan emosional suatu kemampuan untuk mengetahui diri sendiri dan diri orang lain, dan kemampuan untuk menciptakan relasi interpersonal. Yuki mengatakan orang yang mempunyai kematangan emosional yang tinggi tidak terlalu egosentris (mereka lebih memperhatikan orang lain), mereka lebih banyak mempunyai control terhadap diri sendiri (kurang impulsif, lebih stabil untuk melawan godaan-godaan yang hedonistis), mereka lebih banyak mempunyai emosi yang stabil.

Melalui kecerdasan emosional manusia belajar mengelola perasaannya sehingga dapat mengekspresikan secara tepat dan efektif. Kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, semangat dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri, semangat dan ketekunan serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, kecerdasan emosional dikaitkan juga dengan kesanggupan untuk mengendalikan dorongan hati, mengatur suasana hati dan menjaga agar suasana hati yang kurang baik tidak melumpuhkan kemampuan berpikir.

Menurut Mayer dan Salovey dalam Luthans (2006:332) menyebutkan kecerdasan emosi sebagai subset kecerdasan sosial yang mencakup kemampuan untuk memonitor perasaan dan menggunakan informasi tersebut untuk menuntun pemikiran dan tindakan. Stein dan Howad (2003:29) juga mendefinisikan kecerdasan emosional yaitu serangkaian kecakapan yang memungkinkan kita melapangkan jalan di dunia yang rumit, aspek pribadi, sosial dan pertahanan dari seluruh kecerdasan, akal sehat yang pernah misteri dan kepekaan yang penting untuk berfungsi secara efektif setiap hari.

Hatch dan Gardner dalam Goleman (2009:166) mengidentifikasi komponen-komponen kecerdasan antar pribadi yaitu: (a) mengorganisir kelompok, keterampilan esensi seseorang pemimpin menyangkut memprakarsai dan mengkoordinasi upaya menggerakkan orang, (b) merundingkan pemecahan, bakat seseorang mediator yang mencegah

konflik atau menyelesaikan konflik-konflik yang meletup, (c) hubungan pribadi yang empati dan menjalin hubungan, bakat ini memudahkan untuk masuk kedalam lingkup pergaulan atau untuk mengenali dan merespon dengan tepat akan perasaan dan keprihatinan orang lain atau seni menjalin hubungan, dan (d) analisis sosial, yaitu mampu mendeteksi dan mempunyai pemahaman tentang perasaan, motif dan keprihatinan orang lain.

Goleman (1998:318) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah: (a) kemampuan untuk mengenali diri yaitu: dimensi kesadaran diri dengan karakteristik pemahaman diri mengenai pengetahuan tentang perasaan sebenarnya pada satu kejadian, dimensi manajemen diri dengan karakteristik menangani emosi untuk memudahkan bukannya menghalangi tugas, dan dimensi motivasi diri dengan karakteristik tetap pada tujuan yang diinginkan mengatasi impuls emosi negatif dan menunda grativikasi untuk memperoleh hasil yang diinginkan, dan (b) kemampuan untuk mengenali orang lain yaitu: dimensi empati dengan karakteristik memahami dan sensitive terhadap perasaan orang lain dapat merasakan apa yang dirasakan dan diinginkan orang lain, dan dimensi keterampilan sosial dengan karakteristik kemampuan membaca situasi sosial, lancar dalam berinteraksi dengan orang lain dan membentuk jaringan, dapat menuntun emosi dan tindakan orang lain.

Koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan suasana hati individu lain atau dapat berempati dengan orang lain menunjukkan bahwa tingkat

pengaturan emosionalitas tinggi. Hal ini memudahkan penyesuaian diri dalam lingkungannya. Kecerdasan emosional menyediakan pemahaman lebih mendalam tentang diri sendiri dan orang lain. Sikap seperti ini sebaiknya dimiliki oleh setiap guru, kemampuan guru memahami tugas-tugas dalam mengajar akan memudahkan guru saat melakukan proses dalam melaksanakan tugas.

Goleman (2004:94) juga mengatakan kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan perasaan, serta mengatur keadaan jiwa. Goleman mengadaptasi lima dasar kecakapan emosional yaitu: (a) kesadaran diri, yaitu mengetahui apa yang dirasakan pada suatu kondisi dan menggunakan perasaan tersebut dalam pengambilan keputusan diri sendiri. Indikatornya realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat, (b) pengaturan diri, kemampuan menahan emosi sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati, dan sanggup menunda kepuasan sebelum tercapainya suatu sasaran, mampu pulih kembali dari tekanan emosi, (c) Motivasi, menggunakan hasrat untuk menuju sasaran, menuntut dan membantu dalam mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi, (d) Empati, merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya, dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang, dan (e) Keterampilan sosial, menjaga emosi ketika berhubungan dengan

orang lain dan cermat menghadapi situasi, berinteraksi dengan lancar dan menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan dan untuk bekerjasama dalam tim.

Goleman (2004:428) menyatakan ada banyak unsur-unsur utama yang terkait dengan kecerdasan emosional antara lain kesadaran diri, pengambilan keputusan pribadi, mengelolah perasaan, menangani stress, empati, komunikasi, membuka diri, pemahaman, menerima diri sendiri, tanggung jawab pribadi, ketegasan, dinamika kelompok, dan menyelesaikan konflik. Sedangkan Ginanjar (2003:234) membuat sebuah ringkasan tentang sosok manusia yang paripurna EQ meliputi tahap-tahap berikut ini: (a) penjernihan emosi (*zero main process*), (b) pembangunan mental yang berpola pada 6 prinsip yaitu prinsip bintang, prinsip malaikat, prinsip kepemimpinan, prinsip pembelajaran, prinsip masa depan, dan prinsip keteraturan, (c) ketangguhan pribadi meliputi penetapan misi, pembangunan karakter dan pengendalian diri, dan (d) ketangguhan sosial terkait dengan strategi kolaborasi dan langkah total.

Berdasarkan pendapat kedua ahli diatas maka unsur-unsur yang penting yang terkait dengan EQ adalah: (a) kesadaran diri yaitu mengetahui dan merasakan emosi sendiri sehingga mampu memahami penyebab perasaan yang timbul dan dapat membedakan perasaan dan tindakan. Seandainya dihadapkan pada suatu kondisi maka perasaan akan dilibatkan dengan pengambilan keputusan diri sendiri dengan toleransi yang tinggi

tanpa amarah dan frustrasi. Meneliti tindakan, tentu berhubungan dengan keputusan-keputusan yang diambil. Indikator realistis akan kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat yaitu berkurangnya perilaku agresif atau merusak diri sendiri dan ejekan verbal serta tidak lagi merasa cemas dalam pergaulan, (b) pengaturan diri yaitu kemampuan menangani emosi sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kepuasan sebelum tercapainya suatu sasaran, mampu pulih kembali dari tekanan emosi. Indikatornya mampu menjaga ucapan sendiri terutama terkait dengan hal-hal yang negatif, menyadari perasaan sendiri sehingga mampu menanganinya tanpa harus takut, cemas, sedih ataupun marah, (c) motivasi yaitu dorongan maksudnya menggunakan hasrat untuk menuju sasaran dan membantu mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi. Indikatornya selalu memiliki mekanisme pertahanan diri (koping) yang positif atau adaptif dan tidak mudah menyerah, (d) empati yaitu merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya, dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang. Indikatornya mampu berpikir dengan sudut pandang mereka, menjadi pendengar yang baik dan menghargai perbedaan perasaan orang dalam hal apapun, dan (e) ketrampilan sosial yaitu menjaga emosi ketika berhubungan dengan orang lain dan cermat membaca situasi, berinteraksi dengan lancar dan menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain. Indikatornya mampu

menyelesaikan perselisihan (konflik) dan dapat bekerjasama dalam tim, mampu menempatkan diri sebagai atasan maupun bawahan.

Kelima komponen dasar dari kecerdasan emosional di atas sudah selayaknya menyatu dalam diri perseptor. Memang tidak mudah untuk merealisasikannya namun dengan niat yang tulus untuk memberikan yang terbaik bagi siswa tidak mustahil kondisi diatas dapat dilaksanakan oleh guru.

Martin (2003) menyatakan para pekerja yang berhubungan dengan banyak orang dan menerapkan kecerdasan emosional dalam pekerjaannya terbukti lebih sukses sebab mereka lebih berempati, komunikatif, lebih humoris, dan lebih peka akan kebutuhan orang lain. Guru merupakan sebuah profesi dan berorientasi pada pelayanan dalam bentuk jasa, pelayanan diberikan kepada siswa baik sebagai individu maupun kelompok. Agar pelayanan yang diberikan paripurna meliputi aspek biologi, psikologi, sosial dan spiritual diperlukan suatu keterampilan manajemen emosi. Keterampilan tersebut lebih dengan istilah kecerdasan emosional. Sebagai guru yang memiliki banyak peran mendidik tentu layak untuk menerapkannya. Beberapa hal berikut ini merupakan cara yang dapat dilakukan untuk menerapkan kecerdasan emosional dalam pekerjaan mengacu kepada lima komponen dasar di atas.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Baron (1988), Mayer dan Salovey (1990) serta Goleman dalam Agustian (2001) mengenai kecerdasan emosional mengemukakan bahwa keberhasilan seseorang tidak hanya

ditentukan oleh intelektual semata. Intelektualitas atau Intelligent Quotient (IQ) hanya merupakan syarat minimal untuk meraih kecerdasan intelektual yang tinggi kalah dalam persaingan. Sebaliknya orang yang memiliki kecerdasan intelektualnya biasa-biasa saja justru menyumbang sekitar 20% sebagai faktor yang menentukan untuk suatu keberhasilan, sedangkan 80% sisanya berasal dari faktor lain termasuk apa yang dinamakan kecerdasan emosional (Goleman, 2001:215). Tingkat kecerdasan intelektual atau tingkat kecerdasan seseorang umumnya tetap sedangkan kecerdasan emosional dapat terus ditingkatkan karena kecerdasan emosional dapat dibentuk dalam pribadi masing-masing.

Kecerdasan emosional penting dalam dunia kerja karena dengan kecerdasan emosional, seseorang dapat mengadakan hubungan yang baik dengan atasan, rekan sejawat maupun bawahan. Dari uraian di atas, kecerdasan emosional ini sangat dibutuhkan guru dalam melaksanakan tugas. Kecerdasan emosional dapat diartikan sebagai kemampuan penilaian untuk mengenali diri sendiri dan orang lain serta mengintegrasikannya sehingga dapat mengelola emosi terhadap diri sendiri dan emosi terhadap orang lain meliputi: (a) kesadaran diri, (b) manajemen diri, (c) motivasi diri, (d) empati, dan (e) ketrampilan sosial.

4. Kepuasan Kerja Guru

Pada dasarnya setiap orang mempunyai kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya sebagai makhluk hidup individu, baik berupa

kebutuhan yang bersifat fisik maupun nonfisik. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, setiap orang melakukan usaha yang berbentuk kegiatan kerja. Melalui kerja yang dilakukan akan menghasilkan imbalan (*rewards*) baik berbentuk *intrinsic* maupun *extrinsic rewards* (Michael dan Helen, 2003).

Setiap kegiatan kerja yang dilakukan oleh individu, maka individu tersebut akan mendapatkan hasil dan hasil yang diperoleh akan dibandingkan dengan harapan (ekspektasi) yang diinginkan. Perbandingan ini akan menghasilkan kondisi yang melebihi *ekspektasi*, sehingga seseorang individu tersebut akan puas. Sebaliknya jika imbalan yang diperoleh tidak sama atau lebih kecil dari *ekspektasinya* maka orang tersebut tidak akan puas.

Kepuasan kerja pada umumnya diartikan sebagai sikap, ungkapan emosi dan hasil persepsi individu terhadap pekerjaan. Seseorang yang memiliki kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan cenderung merasa positif, menyukai dan menghargai pekerjaannya dengan baik. Para ahli mendefinisikan kepuasan kerja dari beberapa sudut pandang, meskipun demikian tampak kesamaan makna di dalamnya.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sekumpulan perasaan dan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Newstrom dan Keith Davis (2002:208) kepuasan kerja adalah suatu sikap perasaan suka atau tidak suka terhadap sesuatu. Senada dengan hal tersebut Umar (1999:16) kepuasan kerja adalah penilaian atau cerminan dan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

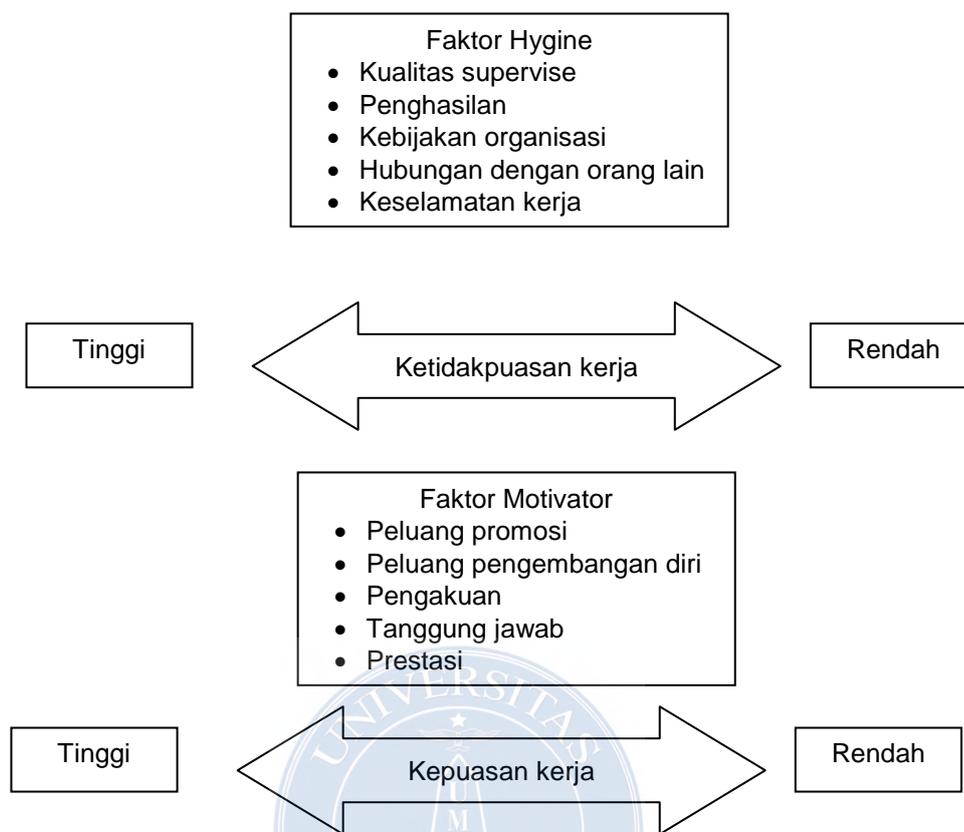
Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai sikap yang dipegang seseorang terhadap pekerjaannya, atau sikap negatif atau positif seseorang terhadap pekerjaannya. Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negative yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu Vecchio (1995:124) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Pandangan senada dikemukakan Gibson (2000:106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Robbins (2006:103) kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dikatakan pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal, dan semacamnya.

Kepuasan kerja adalah menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika pekerja melihat pekerjaannya. Tugas berdampak pada kepuasan melalui desain tugas. Tugas yang kaya dalam elemen perilaku seperti ekonomi, variasi, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik berkontribusi pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh pada kepindahan, tingkat absensi dan berbagai masalah ketenagakerjaan lainnya.

Salah satu teori mengenai kepuasan kerja adalah teori yang dikemukakan oleh Herzberg (2008:222) dimana dinyatakan bahwa terdapat dua dimensi kepuasan kerja yaitu motivasi dan *hygiene*. *Hygiene* menurut

Herzberg tidak dapat memotivasi tapi dapat meminimalkan ketidakpuasan. Faktor *hygiene* variabel yang merupakan variabel eksternal yang mempengaruhi kesehatan kondisi kerja atau disebut juga faktor yang memelihara kondisi pekerjaan. Faktor yang termasuk variabel ini adalah kualitas supervise, penghasilan, kebijakan organisasi, hubungan dengan orang lain dan kondisi kerja. Sementara motivasi merupakan variabel internal yang kualitas supervisi, penghasilan, kebijakan organisasi, hubungan dengan orang lain dan kondisi kerja. Sementara motivasi merupakan variabel internal yang memberikan motivasi kerja melalui pemenuhan kebutuhan pegawai atas arti dan pertumbuhan pribadi. Motivasi terdiri dari pencapaian, pengenalan, pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan. Sekali faktor *hygiene* ditingkatkan, motivasi akan menghasilkan kepuasan kerja dan mendorong produksi.

Teori mengenai kepuasan kerja adalah teori yang dikemukakan oleh Herzberg dimana dinyatakan bahwa terdapat dua dimensi kepuasan kerja yaitu motivasi dan *hygiene* seperti Gambar 2.5 berikut.



Gambar 2.5. *A Framework For The Study Of Job Satisfaction*

Hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain adalah supervisi yang dilakukan oleh pimpinan. Untuk menurunkan tingkat ketidakpuasan kerja pimpinan perlu membuat keputusan yang bijaksana. Hal ini membutuhkan keterampilan kepemimpinan (*leaderskill*) dan kemampuan untuk memperlakukan bawahan secara adil. Selain itu, faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah hubungan antar pribadi. Bagian dari kepuasan kerja adalah kontak sosial yang dimiliki oleh pegawai sehingga waktu untuk sosialisasi penting untuk diberikan. Tak kalah penting adalah faktor kondisi kerja. Lingkungan kerja berhubungan dengan

kebanggaan pada dirinya atas pekerjaan yang dilakukan. Lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan tekanan atau stress kerja pada pegawai.

Kepuasan kerja yang dialami seseorang lebih banyak ditentukan oleh bentuk pekerjaannya, lingkungan pekerjaannya, dan pemenuhan kebutuhan pekerja. Kepuasan kerja juga dapat berasal dari kesiapan mental menghadapi pekerjaan yang menantang, penghargaan wajar, kondisi kerja yang mendukung dan kerjasama dengan rekan kerja (Robbins, 1996:192). Kepuasan kerja menyangkut perasaan atau pikiran seseorang mengenai keadaan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kualitas hubungan dengan supervisor, kualitas lingkungan kerja dan tingkat pemenuhan pekerjaan.

Ketidakpuasan kerja dapat berbentuk konflik antar pekerja, konflik dengan supervisor, upah yang tidak sesuai dengan pekerjaan, tidak cukup alat dan sumber daya untuk sukses, kurangnya kesempatan untuk promosi, dan ketakutan kehilangan pekerjaan. Kandang pekerjaan itu sendiri merupakan sumber ketidakpuasan kerja seperti pekerjaan yang membosankan atau tidak sesuai dengan ketertarikan, pendidikan dan keterampilan yang dipunyai. Sehubungan dengan hal tersebut beberapa hal dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja antara lain dengan menetapkan tantangan kerja baru, hilangkan kebosanan, dan berpikir positif.

Kepuasan kerja yang dialami seseorang umumnya mengacu kepada sikap seseorang tersebut terhadap hal-hal yang dikerjakannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi diketahui memiliki sikap positif

terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Sikap positif terhadap pekerjaan muncul karena adanya rasa aman terhadap rasa aman, menyukai pekerjaan, diberikan kesempatan meningkatkan karir di lembaga perusahaannya, sesuai dengan perjanjian kerja, dan atasan menghargai bawahan dengan memberi gaji secara adil.

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya yang meliputi: (a) adanya kesempatan karier, (b) adanya insentif yang adil, (c) adanya penghargaan yang memadai, dan (d) adanya perhatian dari rekan kerja dan atasan.

B. Penelitian Yang Relevan

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Studi yang dilakukan McClelland (dijelaskan dalam Goleman 1995) menemukan bahwa para manajer divisi yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kinerja yang jauh lebih tinggi daripada manajer divisi yang memiliki kecerdasan yang rendah. (Yulk, 2006:237).

Penelitian yang dilakukan oleh Taruli (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan Pengawasan Internal dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah dengan Kinerja Sekolah di SMP Kota Medan”. Menyimpulkan bahwa

kecerdasan emosional memberi hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah dengan korelasi 0,57 pada taraf signifikan 0,05.

Tanjung (2008) dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan Motivasi Kerja dan Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru”, hasil pengujian hipotesis menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan motivasi kerja dan kemampuan manajemen kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru dengan korelasi 0,569.

C. Kerangka Berpikir

Dari kajian teori yang mengemukakan berbagai pendapat teori, atau pengertian yang berhubungan dengan komitmen organisasi, persepsi tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja. Guru yang memiliki persepsi yang baik terhadap kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan komitmennya. Guru yang memiliki kecerdasan emosional yang baik akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap institusi sekolah. Guru yang memiliki kepuasan kerja yang positif meningkatkan komitmen dalam institusi sekolah. Dengan demikian maka persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen pada institusi sekolah.

1. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Organisasi

Persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah bagaimana guru memandang, menanggapi perilaku kepemimpinan kepala sekolah di dalam mempengaruhi guru-guru untuk mencapai program

sekolah yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah tanggapan guru atas cara atau tindakan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru-guru untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan indikator: membangun hubungan antar anggota organisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, mengendalikan jalannya organisasi, dan memberikan penghargaan/ sanksi pada bawahan.

Komitmen organisasi adalah bentuk perwujudan sikap, perilaku keberpihakan guru terhadap operasional sekolah guna mencapai tujuan, visi dan misi yang ditetapkan dengan ditunjukkan oleh sikap kepercayaan terhadap masa depan sekolah, pengabdian diri terhadap masa depan institusi, dan loyalitas terhadap sekolah. Sikap kepercayaan terhadap masa depan sekolah ditandai dengan: kepercayaan terhadap visi, misi dan tujuan sekolah, kepercayaan terhadap prospek karier sebagai guru, kepercayaan terhadap organisasi sekolah, bekerja dengan sungguh-sungguh, memberi pelayanan terbaik terhadap siswa, proaktif membenahi diri sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah, menerima tugas sebagai kebutuhan, tetap menjadi guru, selalu menjaga nama baik guru, bangga berprofesi guru, dan kesediaan dalam menjaga hubungan baik dalam organisasi sekolah.

Persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah guru yang berusaha memandang kepemimpinan kepala sekolah dengan baik dan menerima kebijakan-kebijakan akan meningkat komitmen dalam menjalankan tugas. Semakin meningkat persepsi guru tentang

kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin tinggi komitmen guru pada institusi sekolah, dengan demikian dapat diduga persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi

Kecerdasan emosional dapat diartikan sebagai kemampuan penilaian untuk mengenali diri sendiri dan orang lain serta mengintegrasikannya sehingga dapat mengelola emosi terhadap diri sendiri dan emosi terhadap orang lain meliputi: kesadaran diri, manajemen diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial. Komitmen organisasi adalah bentuk perwujudan sikap, perilaku keberpihakan guru terhadap operasional sekolah guna mencapai tujuan, visi dan misi, pengabdian diri terhadap masa depan institusi, dan loyalitas terhadap sekolah, sikap kepercayaan terhadap masa depan sekolah ditandai dengan: kepercayaan terhadap visi, misi dan tujuan sekolah, kepercayaan terhadap prospek karier sebagai guru, kepercayaan terhadap organisasi sekolah, bekerja dengan sungguh-sungguh, memberi pelayanan terbaik terhadap siswa, proaktif membenahi diri sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah, menerima tugas sebagai kebutuhan, tetap menjadi guru, selalu menjaga nama baik guru, bangga berprofesi guru, dan kesediaan dalam menjaga hubungan baik dalam organisasi sekolah.

Dari uraian di atas dapat dikatakan guru dengan kecerdasan emosional yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi guru pada institusi sekolah. Semakin meningkat kecerdasan emosional guru maka akan

semakin tinggi pula komitmen organisasi guru, dengan demikian dapat diduga pengaruh langsung kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya yang meliputi: adanya kesempatan karier, adanya insentif yang adil, adanya penghargaan yang memadai, dan adanya perhatian dari rekan kerja dan atasan. Komitmen organisasi adalah bentuk perwujudan sikap, perilaku keberpihakan guru terhadap operasional sekolah guna mencapai tujuan, visi dan misi yang ditetapkan dengan ditunjukkan oleh sikap kepercayaan terhadap masa depan sekolah, pengabdian diri terhadap masa depan institusi, dan loyalitas terhadap sekolah, sikap kepercayaan terhadap masa depan sekolah ditandai dengan: kepercayaan terhadap visi, misi dan tujuan sekolah, kepercayaan terhadap prospek karier sebagai guru, kepercayaan terhadap organisasi sekolah, bekerja dengan sungguh-sungguh, memberi pelayanan terbaik terhadap siswa, menerima tugas sebagai kebutuhan tetap menjadi guru, selalu menjaga nama baik guru, bangga berprofesi guru, dan kesediaan dalam menjaga hubungan baik dalam organisasi sekolah.

Dari uraian di atas dapat dikatakan guru dengan kepuasan kerja yang baik akan meningkat komitmen organisasi guru pada institusi sekolah. Semakin meningkat kepuasan kerja guru maka akan semakin tinggi pula

komitmen organisasi guru, dengan demikian dapat diduga kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru.

4. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja

Persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah bagaimana guru memandang, menanggapi perilaku kepemimpinan kepala sekolah di dalam mempengaruhi guru-guru untuk mencapai program sekolah yang telah ditetapkan. Maka yang dimaksud dengan persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah tanggapan guru atas cara atau tindakan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru-guru untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan indikator: membangun hubungan antar anggota organisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, mengendalikan keputusan, mengendalikan jalannya organisasi, dan memberikan penghargaan/ sanksi pada bawahan. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya yang meliputi: adanya kesempatan karier, adanya insentif yang adil, adanya penghargaan yang memadai, dan adanya perhatian dari rekan kerja dan atasan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan dengan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yaitu cara pandang yang baik terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Semakin meningkat persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin tinggi kepuasan kerja guru, dengan

demikian dapat diduga pengaruh langsung persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru.

5. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja

Kecerdasan emosional dapat diartikan sebagai kemampuan penilaian untuk mengenali diri sendiri dan orang lain serta mengintegrasikannya sehingga dapat mengelola emosi terhadap diri sendiri dan emosi terhadap orang lain meliputi: kesadaran diri, manajemen diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya yang meliputi: adanya kesempatan karier, adanya insentif yang adil, adanya penghargaan yang memadai, dan adanya perhatian dari rekan kerja dan atasan.

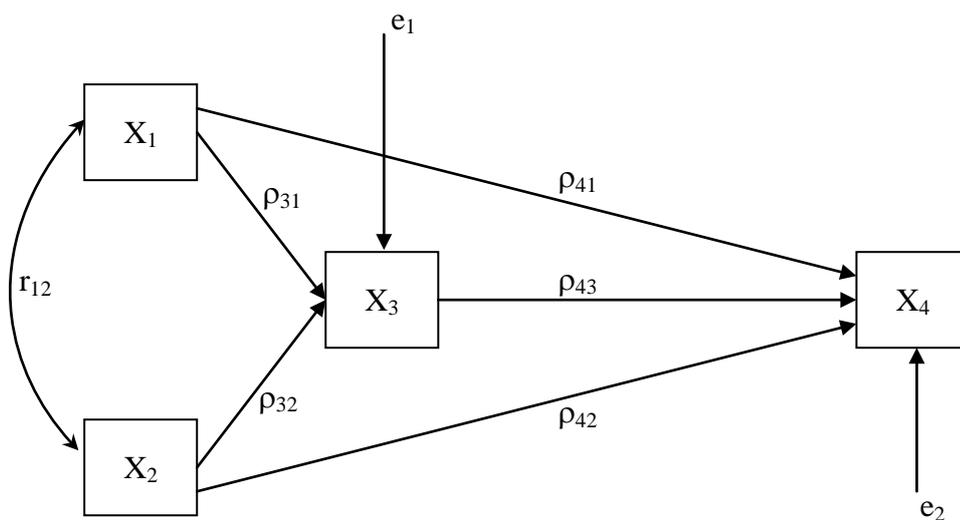
Dari uraian di atas dapat dikatakan guru dengan kecerdasan emosional yang baik akan meningkat kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas sekolah. Semakin meningkat kecerdasan emosional guru maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja guru, dengan demikian dapat diduga kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Medan.
2. Terdapat pengaruh kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Medan.
3. Terdapat pengaruh persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Medan.
4. Terdapat pengaruh kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Medan
5. Terdapat pengaruh kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Medan.

Hubungan antar variabel yang digunakan dalam membangun model teoretik seperti pada Gambar 2.6 berikut.



Gambar 2.6 Mode Teoretik Variabel Penelitian

Keterangan :

X_1 = Persepsi perilaku kepemimpinan

X_2 = Kecerdasan emosional

X_3 = Kepuasan kerja

X_4 = Komitmen organisasi

e_1 = Pengaruh faktor lain terhadap x_3

e_2 = Pengaruh faktor lain terhadap x_4

r_{12} = Pengaruh X_1 dan X_2

ρ_{31} = Pengaruh X_1 dan X_3

ρ_{32} = Pengaruh X_2 dan X_3

ρ_{41} = Pengaruh X_1 dan X_4

ρ_{42} = Pengaruh X_2 dan X_4

ρ_{43} = Pengaruh X_3 dan X_4

