

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi kepemimpinan transformasional

Menurut Sudarwan dalam penelitian Shalahuddin menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional bermula dari kata “*to transform*” yang berarti mengubah atau mentransformasikan suatu hal menjadi sesuatu yang berbeda. Contohnya mengubah visi menjadi kenyataan, potensi menjadi aksi dan sebagainya.¹ Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai kepemimpinan yang dapat memberikan perubahan pada sekolah. Kepemimpinan transformasional juga dipahami sebagai kepemimpinan yang membutuhkan perbuatan untuk memotivasi guru agar bersedia bekerja demi tujuan-tujuan yang besar yang dianggap melebihi kepentingan pribadi guru tersebut. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah mencakup mengembangkan hubungan yang lebih erat antara kepala sekolah dengan guru, bukan hanya sebatas perjanjian namun lebih ditekankan kepada kepercayaan dan komitmen.²

McGregor Burns sebagai pencetus teori kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa *transformational leaders transform the personal value of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*. Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kepala sekolah yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional harus dapat mentransformasikan secara maksimal yang berkaitan

¹ Shalahuddin, “Karakteristik Kepemimpinan Transformasional” *Jurnal Al-Fikrah* (2015): 48, di akses pada tanggal 30 November, 2021. <https://neliti.com/publications/56599/karakteristik-kepemimpinan-tranformasional>

² Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 107.

dengan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang sudah di sepakati sebelumnya.³

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang lebih menekankan untuk memberi kesempatan atau dorongan kepada seluruh elemen sekolah termasuk di dalamnya guru untuk bekerja atas dasar nilai yang luhur sehingga bersedia untuk bekerja tanpa paksaan dan berpartisipasi secara maksimal untuk mencapai tujuan sekolah yang sudah ditetapkan. Selain itu, kepemimpinan transformasional kepala sekolah juga dipahami sebagai kepemimpinan kepala sekolah yang mempunyai visi, berperilaku sebagai agen perubahan, membangkitkan inspirasi, mempunyai kharisma dan kepercayaan diri.⁴

Selanjutnya menurut Purwanto dalam penelitian Masduki menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memperlihatkan karakter dan kompetensi kepala sekolah yang dapat menginspirasi guru untuk bekerja dengan baik dan menunjukkan kinerja yang diinginkan. Kepemimpinan transformasional diidentifikasi dengan kemampuan kepala sekolah yang dapat memahami kebutuhan dan dapat memberikan motivasi kepada guru.⁵ Dalam kepemimpinan transformasional, kepala sekolah dianggap sebagai agen perubahan. Kepala sekolah mempunyai tugas untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan membentuk visi bersama guru untuk sekolah. Kepala sekolah mendorong guru untuk menemukan inspirasi demi masa depan yang lebih baik. Kepala sekolah juga membangun komitmen

³ Nur' Aida Sofiah Sinaga, dkk., "Konsep Kepemimpinan Transformasional" *Jurnal Ilmiah Indonesia* 1, no. 7 (2021): 843, di akses pada tanggal 30 Novemer, 2021.

<http://cerdika.publikasiindonesia.id/index.php/cerdika/article/view/123>

⁴ Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah", 10.

⁵ Jumiran, dkk., "Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta", *Journal of Education, Psychology and Counselling* 2, no. 1 (2020): 602, di akses pada tanggal 31 30 November, 2021. <https://www.semanticscholar.org/paper/Pengaruh-Dimensi-Kepemimpinan-Transformasional-dan-Jumiran/Novitasari/986bfc8d2799ffaa42b82b22eb505a94bfe84d7af>

organisasi guru untuk mewujudkan visi tersebut.⁶ Dengan kepemimpinan transformasional yang dimiliki kepala sekolah, maka para guru dapat merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, penghormatan kepada kepala sekolah, serta termotivasi untuk melakukan kinerja yang lebih daripada yang diharapkan.

b. Prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional

Menurut Harbani dalam penelitian yang dilakukan oleh Iwa Kuswaeri disebutkan bahwa terdapat sepuluh prinsip kepemimpinan transformasional kepala sekolah yaitu (1) visi kepala sekolah yang jelas dan dikomunikasikan kepada semua warga sekolah termasuk guru, (2) kesadaran semua elemen sekolah pada makna dan pentingnya tugas-tugas dari pekerjaannya, (3) memiliki kecenderungan untuk mewujudkan visi secara bersama-sama, (4) memelopori terjadinya perubahan, (5) mengembangkan kemampuan diri secara berkelanjutan, (6) guru dan siswa dapat melakukan proses pembelajaran, (7) potensi semua warga sekolah dapat diberdayakan, (8) terdapat proses pengembangan inovasi dan kreativitas, (9) terciptanya budaya kerja di lingkungan sekolah, (10) terwujudnya iklim kerja sekolah yang kondusif, komunikasi pada semua guru, menghormati etika dan moralitas di lingkungan sekolah.⁷

Sedangkan menurut Gary, terdapat tujuh prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional kepala sekolah:⁸

- 1) Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk memperkokoh visi yang sudah ada sebelumnya atau membangun komitmen pada sebuah visi baru. Visi yang jelas tentang apa yang akan dicapai sekolah atau menjadi apakah sekolah tersebut suatu saat nanti akan membantu seluruh elemen sekolah untuk dapat memahami tujuan, sasaran, dan prioritas dari sekolah. Hal tersebut dapat membentuk makna pada pekerjaan, menjadi fungsi

⁶ Steven L McShane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behaviour: Emerging Knowledge Global Reality* (New York: McGraw-Hill Education, 2018), 337.

⁷ Iwa Kuswaeri, 'Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah' 4.

⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*, (Jakarta: PT Indeks, 2005) 316.

- bagijason sebuah sumber keyakinan diri, dan mampu menyuburkan rasa bersama-sama mencapai tujuan. Sehingga, visi dapat mengarahkan perbuatan dan pengambilan keputusan dari semua elemen sekolah.
- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Sebuah visi yang menarik tidak hanya cukup disampaikan saja. Kepala sekolah harus bisa membuat hubungan yang jelas antara visi dan starategi yang akan digunakan untuk mencapai visi tersebut.
 - 3) Bertindak secara rahasia dan optimis. Guru, tidak akan yakin jika visi tersebut dapat terwujud apabila kepala sekolah tidak menunjukkan keyakinan dan keteguh pendirian. Sangat penting bagi kepala sekolah untuk tetap optimis mewujudkan visi sekolah walaupun terdapat beberapa halangan yang menghambat.
 - 4) Memperlihatkan keyakinan terhadap semua warga sekolah termasuk guru. Kepala sekolah harus memberikan motivasi bahwa semua warga sekolah dapat mencapai visi secara bersama-sama. Sebuah penelitian menemukan bahwa guru akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan maksimal ketika kepala sekolah memperlihatkan harapan dan keyakinan yang tinggi.
 - 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Tindakan simbolis dalam mencapai sebuah visi yang penting atau mempertahankan nilai yang penting akan lebih mungkin memberi pengaruh ketika kepala sekolah mengambil resiko kerugian pribadi yang besar dan mengorbankan diri. Pengaruh tindakan simbolis tersebut akan semakin meningkat ketika tindakan kepala sekolah tersebut diceritakan secara turun-temurun.
 - 6) Memimpin dengan cara memberikan contoh. Kepala sekolah dapat mempengaruhi komitmen guru dengan cara memberikan contoh tindakan positif yang apat dijadikan panutan dalam berinteraksi di kegiatan sehari-hari.
 - 7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi tersebut. Pemberian kewenangan dari kepala sekolah kepada guru berarti memberikan

keleluasaan kepada guru untuk membuat keputusan tentang bagaimana visi tersebut dapat dicapai, bukan malah memberitahukan kepada mereka secara rinci langkah-langkah yang dapat diambil. Hal tersebut berarti memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan solusi dan memberikan kewenangan untuk menjalankan tugas ketika dilimpahkan sebuah tanggung jawab.

Selanjutnya, Suwatno juga mengemukakan tujuh prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional kepala sekolah yaitu: (1) Simplifikasi, adalah kemampuan dan kecakapan kepala sekolah dalam mengungkapkan visi sekolah secara jelas, gamblang, dan praktis namun dapat diterima dan dipahami. (2) Motivasi, adalah kemampuan kepala sekolah dalam memunculkan komitmen para guru, karyawan, siswa, walisiswa, dan warga sekitar yang sudah dilibatkan dalam proses mewujudkan visi sekolah tersebut. (3) Memfasilitasi, kepala sekolah mampu untuk memberikan fasilitas pembelajaran di sekolah secara kelompok ataupun individu dengan efektif. Hal tersebut dapat menambah modal keilmuan bagi semua elemen yang dilibatkan di dalamnya. (4) Inovasi, adalah kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab melakukan perubahan-perubahan karena tuntutan zaman. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional harus mampu merespon perubahan zaman tanpa mengorbankan rasa percaya diri yang sudah dibangun oleh seluruh elemen sekolah. (5) Mobilitas, kemampuan kepala sekolah dalam melengkapi dan menguatkan seluruh warga sekolah yang terlibat dalam mencapai visi dan tujuan sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan selalu berusaha agar seluruh guru mempunyai perilaku tanggung jawab yang besar. (6) Kesiagaan, adalah kemampuan kepala sekolah untuk selalu siap belajar dalam menyambut perubahan-perubahan yang akan datang dengan pemikiran yang positif. (7) Komitmen, adalah kemampuan kepala sekolah untuk selalu berkomitmen menyelesaikan masalah dengan jalan yang

baik dan tuntas dengan cara mengembangkan kedisiplinan, spiritualitas, emosi, fisik, dan komitmen.⁹

c. Karakteristik kepemimpinan transformasional

Karakteristik kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional terdiri dari sejumlah hal, diantaranya adalah: *pertama*, karisma. Yaitu dapat mentransformasikan visi misi, memunculkan perasaan bangga, mendapatkan respek, dan kepercayaan. *Kedua*, inspirasi. Kepala sekolah dapat mengkomunikasikan harapannya dan dapat mengekspresikan tujuan-tujuan penting melalui cara yang sederhana sehingga dapat menginspirasi. *Ketiga*, stimuli intelektual. Kepala sekolah dapat memperlihatkan kemampuan intelektual, rasional, dan *problem solving* dengan bijak dan penuh pertimbangan. *Keempat*, perhatian secara individual. Kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk memperhatikan semua guru, sehingga kepala sekolah dapat memahami pikiran setiap guru.¹⁰

Selanjutnya menurut Tichy dan Devanna pada penelitian Iqbal menjelaskan bahwa karakter kepemimpinan transformasional kepala sekolah perspektif agama Islam mengadopsi dari teori-teori yang sudah ada dan disesuaikan dengan nilai-nilai pada ajaran agama Islam. Karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam agama Islam adalah sebagai berikut:¹¹

1) Mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan.

Kepala sekolah menempatkan diri untuk ikut andil menjadi agen perubahan melalui citra individu dan profesionalnya. Kepala sekolah dapat mengambil kesempatan perubahan dengan melaksanakan perencanaan perubahan yang terjadi karena faktor lingkungan, atau melakukan perubahan tanpa perencanaan karena adanya ketidakpuasan yang

⁹ Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, 109.

¹⁰ Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, 114.

¹¹ Iqbal Hidayatsyah Noor dan Dartim, "Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam Yang Unggul" *ISEDU* 5, no. 1 (2021): 75, di akses pada tanggal; 27 November 2021. <https://journals.ums.ac.id/index.php/iseedu/article/view/15993>

dirasakan oleh warga sekolah. Semangat dalam menempatkan diri sebagai agen perubahan sesuai dengan firman Allah pada surat Ar-Ra'd ayat 11 yang berbunyi:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ
 إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ
 اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ
 (السُّورَةُ الرَّعْدِ : ١١)

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” (QS. Ar-Ra’d: 11)

2) Individu pemberani.

Dalam surat Ali-Imran ayat 139 Allah SWT berfirman bahwa:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ (السُّورَةُ
 آلِ عِمْرَانَ : ١٣٩)

Artinya: “Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.” (QS. Ali-Imran: 139)

Dari surat tersebut dapat dipahami bahwa seorang kepala sekolah harus berani mengambil resiko dan tantangan dalam hal yang berkaitan dengan intelektual dan emosional karena semua orang tidak

mungkin mempunyai pendapat yang sama. Sehingga kepala sekolah harus berhati-hati dalam mengambil resiko.

3) Kepercayaan pada orang lain.

Dalam kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah memang mempunyai kekuasaan, namun bukan diktator. Karena kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat sensitif pada oranglain. Hal tersebut disebabkan karena kepala sekolah menggunakan prinsip motivasi, emosi, kesakitan, kepercayaan, dan loyalitas pada guru. Kemudian untuk memberdayakan potensi guru, kepala sekolah menggunakan cara humor, keteladanan, imbalan, dan hukuman.¹²

4) Penarik nilai.

Setiap kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional harus mampu menjabarkan setiap nilai-nilai dan menampilkan perilaku sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Di dalam Al-Qur'an Allah menyebutnya dengan istilah *ulul albab*. *Ulul al-bab* diartikan sebagai orang-orang yang membuka akal pikirannya untuk melihat, menyimpulkan, dan mengambil pelajaran pada setiap peristiwa ciptaan-ciptaan Allah yang dapat dijadikan sebagai bahan berpikir dalam memecahkan masalah. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah pada surat Ali-Imran ayat 190-191 yang berbunyi:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ
لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَبْصَارِ (١٩٠) الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا
وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ
وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ
النَّارِ (١٩١) (السُّورَةُ آلِ عِمْرَانَ : ١٩٠-١٩١)

Artinya: “Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang

¹² Iqbal Hidayatsyah Noor dan Dartim, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam Yang Unggul” 76.

berakal (190) (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka." (QS. Ali-Imran 191:191)

5) Pembelajar sepanjang hayat

Kepala sekolah yang transformasional berani mengakui kesalahan-kesalahan yang di lakukan. Dan kesalahan tersebut tidak dianggap sebagai suatu kegagalan, tapi dijadikan sebagai pelajaran. Karena, sebagai seorang tokoh utama di sekolah, kepala sekolah tentu mempunyai keinginan, komitmen untuk belajar, dan mengembangkan kemampuan diri secara terus-menerus sehingga memuncullkan kekuatan untuk melakukan hal-hal baru agar sekolah dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut selaras dengan firman Allah pada surat Ar-Ra'd ayat 11 yang berbunyi:¹³

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ
(السُّورَةُ الرَّعْدِ : ١١)

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat

¹³ Iqbal Hidayatsyah Noor dan Dartim, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam Yang Unggul” 77.

menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” (QS. Ar-Ra’ad: 11)

Pada ayat tersebut dapat dipahami bahwa seorang kepala sekolah tidak boleh terlena dengan keadaan yang sudah ada, karena terdapat tantangan-tantangan di masa depan yang harus dilalui dan bisa jadi belum pernah terjadi sebelumnya.

- 6) Memiliki kemampuan dalam hal yang berkaitan dengan ketidakpastian, ambiguisitas dan kompleksitas

Kepala sekolah yang transformasional sanggup menghadapi dan membungkus permasalahan dunia yang komplek dan selalu berubah. Sebagai kepala sekolah tidak hanya berhadapan dengan permasalahan yang berkaitan dengan budaya dan politik sekolah, namun kepala sekolah juga mengadapi masalah yang bersangkutan dengan teknik dan prosedur. Allah berfirman dalam surat An-Nisa ayat 83 yang berbunyi:¹⁴

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهِ ۖ وَلَوْ رُدُّوهٗ
إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ
مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا
قَلِيلًا (السُّورَةُ النَّسَاءِ : ٨٣)

Artinya: “Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan,

¹⁴ Iqbal Hidayatsyah Noor dan Dartim, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam Yang Unggul” 78.

kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).” (QS. An-Nisa: 83)

7) Visioner

Kepala sekolah yang transformasional adalah yang memiliki harapan-harapan dan dapat menjelaskan harapannya terhadap pembangunan dan perkembangan sekolah di masa depan. Kepala sekolah yang mempunyai sifat visioner akan fokus pada kinerjanya agar dapat menghadapi masa depan yang menantang. Kepala sekolah juga harus cerdas dalam memperkirakan perubahan di masa depan yang berkaitan dengan pendidikan.¹⁵

d. Dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional

Menurut McShane dan Von Glinow dalam Wibowo, terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah yaitu: *pertama*, membangun visi strategis. Kepala sekolah yang transformasional mampu memunculkan visi untuk masa depan sekolah yang membuat guru dapat mencapai sasaran yang mungkin tidak pernah mereka pikirkan sebelumnya. *Kedua*, mengkomunikasikan visi. Apabila sebuah visi adalah hakikat dari kepemimpinan kepala sekolah, maka mengkomunikasikan visi adalah sebuah proses menuju visi tersebut. Kualitas kepala sekolah dilihat dari bagaimana cara kepala sekolah membentuk dan mengkomunikasikan visi untuk sekolah. *Keempat*, permodelan visi. Seorang kepala sekolah yang transformasional tidak hanya membicarakan visi saja, tapi juga mewujudkan visi tersebut menjadi kenyataan. Kepala sekolah mengambil jalan dan melakukan sesuatu yang dapat mencerminkan visi. *Kelima*, membangun komitmen pada visi. Untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan, maka dibutuhkan komitmen seluruh warga di sekolah. Kepala sekolah dapat membangun komitmen seluruh warga sekolah dengan cara memberikan kalimat ajakan, contoh, dan cerita pengalaman yang memunculkan semangat untuk dapat menerima visi.¹⁶

¹⁵ Iqbal Hidayatsyah Noor dan Dartim, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam Yang Unggul” 79.

¹⁶ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, 328.

Sedangkan menurut Avolio dalam Shalahuddin disebutkan bahwa terdapat empat dimensi kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional. *Pertama*, pengaruh yang diidealkan. Seorang kepala sekolah transformasional harus mempunyai kharisma yang sanggup menyihir guru untuk dapat mengikutinya. Kharisma diperlihatkan dalam bentuk nyata melalui kukuh terhadap pendirian, memahami visi dan misi sekolah, berkomitmen dan konsisten terhadap keputusan yang sudah diambil, dan menghargai guru. Intinya, kepala sekolah adalah figur atau contoh tokoh yang dikagumi, dihargai, dan diikuti guru. *Kedua*, motivasi inspirasional. Hal ini dapat dipahami sebagai kepala sekolah yang dapat menetapkan standar yang tinggi dan mampu mengajak guru untuk dapat mencapai standar tersebut. Hal tersebut dapat membuat guru mempunyai keyakinan dan antusias yang tinggi. Intinya adalah kepala sekolah dapat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan. *Ketiga*, stimulasi intelektual. Dapat dipahami sebagai seorang kepala sekolah yang mampu mengarahkan guru untuk menyelesaikan masalah dengan cermat dan rasional. Hal tersebut dapat membuat guru untuk menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah. Intinya, kepala sekolah dapat membuat guru berpikir kreatif dan inovatif. *Keempat*, pertimbangan individual. Merupakan perilaku kepala sekolah yang dapat memahami bahwa setiap guru mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Hal tersebut dibuktikan dengan kemauan dan kemampuan kepala sekolah dalam mendengarkan masukan, mendidik, dan memberikan pelatihan kepada guru. Selain itu, kepala sekolah juga harus dapat melihat potensi berprestasi, kebutuhan guru untuk mengembangkan kemampuannya dan memfasilitasinya. Intinya, kepala sekolah dapat memahami dan menghargai guru berdasarkan kebutuhan guru serta memperhatikan keinginan guru untuk dapat berprestasi dan berkembang.¹⁷

Selanjutnya dalam perspektif agama Islam terdapat pula dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang diadopsi dari dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang sudah disebutkan sebelumnya. Dimensi-dimensi kepemimpinan

¹⁷ Shalahuddin, "Karakteristik Kepemimpinan Transformasional" 51.

transformatif kepala sekolah dalam perspektif agama Islam yaitu:¹⁸

1) Menunjukkan perilaku yang tinggi dan visioner

Kepala sekolah yang transformatif dalam agama Islam harus memiliki akhlak yang menampilkan standar tinggi, menyumbangkan wawasan, sadar dengan visi, menampilkan optimisme, bangga, percaya, mempunyai komitmen, bekerja melebihi harapan, dan menjunjung perilaku moral yang baik. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah pada Surat An-Nahl ayat 90 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ
عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ
(السُّورَةُ النَّحْلِ : ٩٠)

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (QS. An-Nahl: 90)

Dalam agama Islam, kepala sekolah yang transformatif juga mempunyai visi yang jelas, dan mempunyai semangat untuk mewujudkan masa depan. Hal tersebut selaras dengan surat Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَتَنظُرْ نَفْسٍ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (السُّورَةُ الْحَشْرِ :
(١٨

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah

¹⁸ Mahmud, “Kategori Kepemimpinan Transformatif Perspektif Islam” 1, no. 2 (2018): 68. <http://ejournal.iaiuwiyh.ac.id/index.php/pena/article/view/34>

kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Hasyr: 18)

2) Motivasi inspirasional

Motivasi inspirasional kepala sekolah yang transformasional dapat dipahami sebagai perilaku kepala sekolah yang mampu memunculkan tantangan, dapat mencapai ekspektasi tinggi, dapat menumbuhkan antusias, memotivasi orang lain. Motivasi dapat memupuk produktivitas kerja guru, hal ini seperti yang dilakukan oleh Fir'aun kepada tukang sihir seperti yang diabadikan Allah dalam Surat Asy-Syu'ara ayat 41-42 yang berbunyi:¹⁹

فَلَمَّا جَاءَ السَّحَرَةُ قَالُوا لِفِرْعَوْنَ أَئِنَّا لَمَّا كُنَّا نَحْنُ
الْغَالِبِينَ (٤١) قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ إِذَا لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ (٤٢).
(السُّورَةُ الشُّعْرَاءِ : ١١)

Artinya: “Maka tatkala Ahli-ahli sihir datang, merekapun bertanya kepada Fir'aun: "Apakah Kami sungguh-sungguh mendapat upah yang besar jika Kami adalah orang-orang yang menang?" Fir'aun menjawab: "Ya, kalau demikian, Sesungguhnya kamu sekalian benar-benar akan menjadi orang yang didekatkan (kepadaku).” (QS. As-Syu'ara: 41- 42)

3) Perduli terhadap guru

Kepala sekolah yang transformasional dalam agama Islam diidentifikasi dengan perilaku yang dapat mendengarkan keluh kesah, memberikan perhatian, dukungan, dan semangat terhadap prestasi dan perkembangan kompetensi guru. Perilaku tersebut juga sama seperti perilaku Rasulullah yang mempunyai perhatian dan kepedulian terhadap para

¹⁹ Mahmud, “Kategori Kepemimpinan Transformatif Perspektif Islam”, 70.

umatnya, hal tersebut sesuai dengan firman Allah pada surat At-Taubah ayat 128 yang berbunyi:²⁰

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ (السُّورَةُ التَّوْبَةِ : ١٢٨)

Artinya: “sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin.” (QS. At-Taubah: 128)

4) Stimulasi intelektual

Kepala sekolah yang transformatif dalam agama Islam adalah kepala sekolah yang cerdas, dapat membuat guru untuk meningkatkan cara berpikir dan cara pandang baru dalam menghadapi masalah. Hal tersebut selaras dengan firman Allah pada surat At-Taubah ayat 71 yang berbunyi:²¹

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ (السُّورَةُ التَّوْبَةِ : ٧١)

Artinya: “Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.” (QS. At-Taubah: 71)

²⁰ Mahmud, “Kategori Kepemimpinan Transformatif Perspektif Islam”, 72.

²¹ Mahmud, “Kategori Kepemimpinan Transformatif Perspektif Islam”, 74.

5) Mempunyai integritas

Kepala sekolah yang transformatif dalam agama Islam yaitu dapat menyeimbangkan antara pa yang dikerjakan dengan apa yang dikatakan. Guru dapat mengukur sejauh mana kepala sekolah dapat menyesuaikan apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan kepala sekolah. Kepala sekolah dapat dikatakan mempunyai integritas yang tinggi ketika bias berkomitmen dengan apa yang dikatakan dan diputuskan. Perilaku tersebut sejalan dengan apa yang diperintah oleh Allah pada surat As-Shaff ayat 2-3 yang berbunyi:²²

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا
عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (٣) (السُّورَةُ الصَّافِّ :
(٢-٣)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.” (QS. As-Shaff: 2-3)

6) Senantiasa melakukan inovasi

Dimensi ini mengukur sejauh mana kepala sekolah dapat menanamkan komitmen seorang guru untuk memberikan inovasi pada sekolah. Kepala sekolah transformasional memiliki kemauan kuat untuk memberikan inovasi pada sekolah berbentuk sumbangan ide dan menghubungkan sekolah dengan akhirat. Kepala sekolah mempunyai harapan agar lebih banyak lagi orang yang bersedia bergabung dengan sekolah sebagai tempat berjuang mewujudkan inovasi-inovasi tersebut. Allah berfirman pada surat Al-Ankabut ayat 69 yang berbunyi:²³

²² Zakiyah Darajat, dkk., *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 21.

²³ Mahmud, “Kategori Kepemimpinan Transformatif Perspektif Islam”, 76.

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ۗ وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ
 الْمُحْسِنِينَ (السُّورَةُ الْعنْكَبُوتِ : ٦٩)

Artinya: “dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.” (QS. Al-Ankabut: 69)

- 7) Memberi perhatian dan menghargai pencapaian guru
 Dalam hal ini, kepala sekolah yang transformasional di pahami sebagai kepala sekolah yang mampu memberikan apresiasi kepada guru yang mendapatkan kesuksesan. Selain itu, kepala sekolah juga mempunyai sikap yang ramah, hangat, dan perhatian kepada guru bukan hanya sebatas hubungan kerja namun juga hubungan persaudaraan. Hal ini selaras dengan firman Allah pada surat Ali-Imran ayat 159.²⁴

فِيمَا رَحِمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَئِنَّهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ
 لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
 فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
 الْمُتَوَكِّلِينَ (السُّورَةُ آلِ عِمْرَانَ : ١٥٩)

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu.” (QS. Al-Imran: 159)

- 8) Mengidentifikasi diri sebagai alat perubahan
 Kepala sekolah yang transformasional harus mampu membuat perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dari yang buruk menjadi baik, atau dari yang baik menjadi lebih baik lagi. Hal

²⁴ Mahmud, “Kategori Kepemimpinan Transformatif Perspektif Islam” 76.

ini sesuai dengan firman Allah pada surat Ibrahim ayat 1 yang berbunyi:

الر كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ لِتُخْرِجَ النَّاسَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى
النُّورِ بِإِذْنِ رَبِّهِمْ إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ (السُّورَةُ إِبْرَاهِيمَ
(١ :

Artinya: “Alif, laam raa (ini adalah) kitab yang Kami turunkan kepadamu supaya kamu mengeluarkan manusia dari gelap gulita kepada cahaya terang benderang dengan izin Tuhan mereka, (yaitu) menuju jalan Tuhan yang Maha Perkasa lagi Maha Terpuji.” (QS. Ibrahim: 1)

9) Bersifat pemberani

Kepala sekolah yang transformasional harus memiliki keberanian dalam memimpin sekolah. Keberanian tersebut meliputi keberanian dalam mengemban tugas, memutuskan perkara dengan bijaksana, dan mengakui kesalahan atau kekurangan sebagai manusia. Hal ini sesuai dengan firman Allah pada surat At-Taubah ayat 73 yang berbunyi,²⁵

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ جَاهِدِ الْكُفَّارَ وَالْمُنَافِقِينَ وَاغْلُظْ عَلَيْهِمْ
وَمَا أُوَاهُمْ جَهَنَّمَ ۗ وَيَنْسَ الْمَصِيرُ (السُّورَةُ التَّوْبَةِ : ٧٣)

Artinya: “Hai Nabi, berjihadlah (melawan) orang-orang kafir dan orang-orang munafik itu, dan bersikap keraslah terhadap mereka. tempat mereka ialah Jahannam. dan itu adalah tempat kembali yang seburuk-buruknya.” (QS. At-Taubah: 73)

10) Mempunyai keyakinan pada apa yang diusahakan

Seorang kepala sekolah yang transformatif harus yakin terhadap ide dan gagasannya. Keyakina tersebut dapat menjadikan kepala sekolah untuk aktif, bekerja lebih keras, dan memperjuangkan apa yang

²⁵ Mahmud, “Kategori Kepemimpinan Transformatif Perspektif Islam”, 78.

digagaskan. Allah berfirman pada surat Hud ayat 17 yang berbunyi:

فَلَا تَكُ فِي مِرْيَةٍ مِنْهُ إِنَّهُ الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يُؤْمِنُونَ (السُّورَةُ هُود: ١٧)

Artinya: “karena itu janganlah kamu ragu-ragu terhadap Al Quran itu. Sesungguhnya (Al Quran) itu benar-benar dari Tuhanmu, tetapi kebanyakan manusia tidak beriman.” (QS. Hud: 17)

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا (السُّورَةُ النَّسَاءِ : ٧٣)

Artinya: “Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim terhadap perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa dalam hati mereka sesuatu keberatan terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya.” (QS. An-Nisa’: 65)

11) Mempunyai kepercayaan terhadap guru

Kepala sekolah yang transformatif harus mempunyai rasa kepercayaan terhadap guru. Percaya bahwa guru yang menjadi rekan kerjanya di sekolah adalah guru terbaik. Kepala sekolah harus percaya kepada guru karena tugas kepala sekolah ada mengajak dan mendorong guru untuk bersama-sama mencapai visi sekolah. Hal ini seperti yang difirmankan Allah pada surat Al-Anfal ayat 27 yang berbunyi:²⁶

²⁶ A. Djalaluddin, *Manajemen Qur’ani*, (Malang: UIN Maliki Press, 2014), 185.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ
وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ (السُّورَةُ الْاِنْفَالِ : ٧٣)

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.” (QS. Al-Anfal: 27)

12) Kepala sekolah adalah penggerak nilai

Kepala sekolah ditekankan untuk menjadi motor penggerak nilai. Nilai tersebut berupa nilai-nilai kehidupan manusia seperti ikhlas, jujur, amanah, adil, dan tanggung jawab. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat mencontoh Rasulullah sebagai motor penggerak nilai yang dapat diteladani setiap perkataan, perbuatan, dan sikap beliau. Hal ini selaras dengan firman Allah pada surat Al-Syuara ayat 192-194.²⁷

وَإِنَّهُ لَتَنْزِيلُ رَبِّ الْعَالَمِينَ (١٩٢) نَزَلَ بِهِ الرُّوحُ الْأَمِينُ
(١٩٣) عَلَى قَلْبِكَ لِتَكُونَ مِنَ الْمُنذِرِينَ (١٩٤)
(السُّورَةُ الشُّعْرَاءِ : ١٩٤-١٩٢)

Artinya: “Dan Sesungguhnya Al Quran ini benar-benar diturunkan oleh Tuhan semesta alam, Dia dibawa turun oleh Ar-Ruh Al-Amin (Jibril), ke dalam hatimu (Muhammad) agar kamu menjadi salah seorang di antara orang-orang yang memberi peringatan.” (QS. As-Syu’ara:192-194).

وَاعْلَمُوا أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ اللَّهِ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِي كَثِيرٍ مِّنَ
الْأَمْرِ لَعَنِتُّمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ حَبَّبَ إِلَيْكُمُ الْإِيمَانَ وَزَيَّنَهُ فِي

²⁷ Mahmud, “Kategori Kepemimpinan Transformatif Perspektif Islam”, 80.

قُلُوبِكُمْ وَكَرَّهَ إِلَيْكُمْ الْكُفْرَ وَالْفُسُوقَ وَالْعِصْيَانَ ؕ أُولَٰئِكَ هُمُ الرَّاشِدُونَ (السُّورَةُ الْحُجْرَاتِ : ٧)

Artinya: “Dan ketahuilah olehmu bahwa di kalanganmu ada Rasulullah. kalau ia menuruti kemauanmu dalam beberapa urusan benar-benarlah kamu mendapat kesusahan, tetapi Allah menjadikan kamu 'cinta' kepada keimanan dan menjadikan keimanan itu indah di dalam hatimu serta menjadikan kamu benci kepada kekafiran, kefasikan, dan kedurhakaan. Mereka Itulah orang-orang yang mengikuti jalan yang lurus.” (QS. Al-Hujurat: 7).

13) Toleransi

Kepala sekolah yang transformatif adalah kepala sekolah yang menghargai dan menghormati perbedaan prinsip hidup. Nabi Musa dan Nabi Harun juga diperintahkan oleh Allah untuk berbicara dengan kata-kata dan kalimat yang lemah lembut kepada Fir'aun walaupun raja tersebut adalah penguasa kota Mesir yang dzolim. Hal ini diabadikan Allah pada surat Tahaa ayat 44 yang berbunyi:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى (السُّورَةُ طه: ٤٤)

Artinya: “Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut.” (QS. Tahaa: 44)

14) Moderat

Kepala sekolah yang transformatif adalah kepala sekolah yang moderat. Artinya, kepala sekolah tersebut mempunyai pemikiran yang tidak ekstrim kanan atau kiri. Kepala sekolah tersebut mempunyai pemikiran yang sedang, di tengah-tengah.²⁸

²⁸ Mahmud, “Kategori Kepemimpinan Transformatif Perspektif Islam”, 81.

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ
 وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ۗ وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي
 كُنْتَ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعَ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبَ عَلَى
 عَقْبَيْهِ ۗ وَإِنْ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ ۗ وَمَا
 كَانَ اللَّهُ لِيُضَيِّعَ إِيمَانَكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَءُوفٌ رَحِيمٌ
 (السُّورَةُ الْبَقَرَةِ: ١٤٣)

Artinya: “dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia dan agar Rasul (Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu. dan Kami tidak menetapkan kiblat yang menjadi kiblatmu (sekarang) melainkan agar Kami mengetahui (supaya nyata) siapa yang mengikuti Rasul dan siapa yang membelot. Dan sungguh (pemindahan kiblat) itu terasa Amat berat, kecuali bagi orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah; dan Allah tidak akan menyia-nyiakan imanmu. Sesungguhnya Allah Maha Pengasih lagi Maha Penyayang kepada manusia.” (QS. Al-Baqarah: 143)

15) Pembelajar sepanjang hayat

Kepala sekolah transformatif adalah kepala sekolah yang mau untuk belajar sepanjang hidupnya. Kepala sekolah merupakan sebuah tugas yang nantinya harus dipertanggungjawabkan kepada seluruh warga sekolah dan juga kepada Allah. Kemauan kepala sekolah untuk belajar sepanjang hidup dapat membuatnya memiliki ilmu-ilmu baru dan pengalaman memimpin.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang memperlihatkan perilaku dan karakter kepala sekolah yang mampu

memotivasi dan menginspirasi guru, menciptakan komunikasi yang komunikatif, menciptakan hubungan kekeluargaan dengan guru, mempunyai kharisma dan percaya diri, mempunyai visi yang jelas dan dapat menjelaskan visi tersebut kepada guru, serta dapat memahami dan menerima bahwa setiap guru memiliki perbedaan karakter dan sifat.

2. *Organizational Citizenship Behaviour*

a. *Definisi organizational citizenship behaviour*

Pada gerak laju sebuah organisasi, terlebih lagi organisasi nonprofit seperti halnya sekolah, dibutuhkan integritas extra yang biasa disebut sebagai *organizational citizenship behaviour* (OCB). OCB memiliki term yang lain yaitu *extra role behaviour*.²⁹ Perilaku *extra role* adalah perilaku yang menjadi inisiatif atau alternatif guru. Tidak berhubungan dengan upah dan hadiah, tetapi secara langsung efektifitas sekolah dapat meningkat. Kadangkala dalam kondisi tertentu, sekolah memerlukan perbuatan ekstra peran, apalagi ketika sekolah tersebut membutuhkan dukungan tenaga dan pikiran guru yang tidak bisa dinilai atau dihargai dan dibayar dengan uang. Munculnya OCB dilandasi dengan adanya fakta guru yang baik (*good citizen*). Guru yang baik merupakan guru yang memiliki kemauan untuk menolong teman kerjanya, mengikuti rapat, dan turut ikut serta dalam kegiatan sekolah.³⁰ Mudah-mudahan OCB adalah perilaku guru yang melakukan perbuatan yang tidak diharuskan akan tetapi mampu memberikan sumbangsih pada kesejahteraan organisasi.

OCB didefinisikan sebagai perilaku diskresioner, yaitu perilaku guru yang tidak harus dilakukan. Pada studi terbaru, OCB adalah deskripsi pekerjaan yang secara ekspilisit tidak dinyatakan. OCB merupakan perilaku guru yang melakukan tugas melampaui tugas-tugas yang sudah dideskripsikan dalam tugas pekerjaannya. OCB mencakup

²⁹ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2018), 7.

³⁰ Puput Tri Komalasari., dkk, "Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* 2, no. 2 (2009): 132, di akses pada tanggal 15 Oktober, 2021. <https://e-journal.unair.ac.id/index.php/JMT/article/view/2380>

berbagai bentuk kerjasama dan membantu orang lain dalam konteks sosial dan psikologis organisasi. Pada hakikatnya, OCB lebih diarahkan pada perilaku guru seperti membantu guru lain untuk menyelesaikan masalahnya, menyesuaikan jadwal kerjanya untuk membantu guru yang lain, menunjukkan perilaku yang sopan dan tulus pada guru yang lain. Selain itu OCB juga mencakup perilaku guru untuk bekerja sama dan membantu sekolah seperti, mendukung citra publik sekolah, menawarkan ide-ide di luar kebutuhan mengajar, menghadiri acara yang mendukung berjalannya sekolah, serta mengikuti perkembangan dan info terbaru sekolah³¹ OCB juga dapat digambarkan dengan anggapan positif guru tentang sekolah, berkenan untuk membantu guru lain, dan melampui deskripsi pekerjaan secara normal.³²

Organ sebagaimana yang dikutip oleh Jewell dalam Fory mengatakan bahwa OCB adalah *helpfull, constructive gestures exhibited by organization members nd valued or appreciated, but not related directly to individual productivity not inhering in the enforceable requirements of the individuals role.*³³ OCB merupakan perbuatan menolong dan membangun yang diperlihatkan oleh guru yang dihargai atau dinilai oleh sekolah akan tetapi tidak mempunyai hubungan langsung dengan produktivitas guru dan perbuatan yang dilakukan bukan tergolong tuntutan dari peran seorang guru. Hal tersebut menunjukkan bahwa OCB menggambarkan perbuatan diluar peran, tugas, dan tanggung jawab guru secara wajar. Selain itu OCB juga dapat ditunjukkan dengan bentuk seperi rela hati membantu guru lain menyelesaikan pekerjaannya, dan pulang lebih lambat untuk menyelesaikan pekerjaan diluar kewajibannya.

Organ sebagaimana dikutip oleh Purnamie mengatakan bahwa OCB adalah *individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the*

³¹ Steven L McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behaviour*, 36.

³² Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational Behaviour*, (New York: Pearson Education, 2019), 88.

³³ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 8.

*effective functioning of the organization.*³⁴ Hal ini menunjukkan bahwa OCB adalah perbuatan yang berlandaskan kerelaan hati yang tidak bisa dipaksakan pada ketentuan-ketentuan pekerjaan dan tidak dengan resmi memperoleh *reward* akan tetapi dapat menyumbangkan kontribusi untuk perkembangan produktivitas dan keefektifan sekolah. Untuk meningkatkan efektivitas kinerja maka guru harus mempunyai perbuatan yang menunjang. Perbuatan tersebut bukan hanya perbuatan yang *linear* dengan tugasnya saja, namun hendaklah memperlihatkan perbuatan extra peran, sehingga terdapat ikatan kerjasama yang semakin kuat dan mampu bekerja dengan maksimal untuk sekolah. Perbuatan ini mencakup saling memberikan bantuan kepada guru lain, mempunyai kemauan untuk melindungi sekolah dan kekacauan, masalah, dan bencana. Kemudian menyumbangkan ide-ide yang bersifat membangun, memiliki kemauan untuk melatih dan mengembangkan kemampuan diri yang bersifat positif dalam lingkup sekolah.

Sementara Bolino dan Turnely sebagaimana yang dikutip oleh Schultz dan Schultz di dalam Fory mengatakan bahwa OCB adalah *putting forth effort, doing more for your employer than the minimum requirements of your job. Its includes such behaviour as taking on additional assignments, voluntary assisting other people at work keeping up with the developments in one's field or profession, following company rules even when no one is looking, promoting and protecting the organization, and keeping positive attitude and tolerating inconveniences at work.*³⁵ Definisi tersebut memberikan pemahaman bahwa OCB merupakan upaya yang dilakukan secara berkelanjutan dan bekerja melebihi patokan minimal yang ditentukan. Perbuatan OCB dapat ditunjukkan dengan secara sengaja mengambil tugas tambahan, dengan senang hati membantu pekerjaan guru lain, tunduk pada aturan sekolah walaupun tidak ada orang lain yang melihatnya,

³⁴ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 7.

³⁵ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 10.

menjaga perilaku baik dan memaklumi serta mentolerir ketidaknyamanan yang ada di sekolah.

Guru yang mempunyai OCB tingkat tinggi dan kuat nantinya akan menguntungkan sekolah dan dirinya sendiri. Karena itulah pengembangan perilaku yang condong pada OCB yang kuat dianggap penting bagi kebanyakan sekolah. Tidak mengherankan lagi bahwa salah satu fungsi penting dalam sumber daya manusia tidak untuk membuat orang menjadi puas, tapi juga membuat mereka mempunyai komitmen untuk terlibat secara intens pada sekolah.³⁶ Pada dasarnya OCB mempunyai konsep tipe perilaku dimana guru menunjukkan tindakan yang melebihi permintaan sekolah, perilaku yang tidak nampak, perilaku guru yang secara tidak langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh anggota sekolah, dan perilaku yang penting bagi peningkatan efektivitas perusahaan.³⁷

OCB dalam pandangan agama Islam disebut juga dengan OCB *Islamic Perspective* (OCBIP). Pada dasarnya, konsep OCBIP adalah konsep yang Islami. Namun dalam pengembangannya harus disesuaikan dengan ajaran Islam yang mengacu pada tuntutan Al-Qur'an dan Hadits. Dalam perspektif agama Islam, konstruksi OCBIP merupakan pengembangan dari konsep Taqwa.³⁸ Guru akan memiliki kecenderungan tinggi untuk meningkatkan OCB di sekolah tanpa terikat dengan asal usul sosial, budaya dan ekonomi. Sehingga taqwa menjadi faktor penentu dalam menggambarkan OCBIP.³⁹ Konsep taqwa tersebut

³⁶ Arif Partono Prasetyo, dkk., “*The Effects Of Job Satisfaction and Organization Commitment on Organizational Citizenship Behaviour*,” *Jurnal Siasat Bisnis* 19, no. 2 (2015): 102, di akses pada tanggal 19 Oktober, 2021. <https://journal.uui.ac.id/JSB/article/view/4393/0>

³⁷ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 6.

³⁸ Siti Nur Azizah, “*Religiosity Dimension and The Effect on Organizational Citizenship Behaviour Islamic Perspective in Al-Huda Kebumen*” (International Conference, Management Science, UMY Indonesia, March 10, 2016) di akses pada tanggal 13 Oktober, 2021. <https://thesis.umy.ac.id/datapublikasinonthesis/PNLT7545.pdf>

³⁹ Luthfiana Afifah dan Usman, “*Organizational Citizenship Behaviour Islamic Perspective (OCBIP) Pada Organisasi Tidak Berbasis Islam*,” *Jurnal*

dijelaskan dengan nilai-nilai Islam seperti ikhlas, taawun (tolong menolong), ukhuwah (persaudaraan), dan mujahadah (bersungguh-sungguh). Pada pandangan agama Islam OCBIP lebih cenderung kepada istilah *hablumminannas* (hubungan antar manusia). Allah SWT telah menyuruh umat manusia agar saling tolong menolong dalam hal kebikan. Kebaikan pada konteks ini dapat diartikan sebagai saling tolong menolong-bantu membantu tanpa meminta imbalan agar dapat bersama-sama mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sekolah. Hal tersebut tertulis di dalam Al-Qur'an Q.S Al-Maidah ayat 2.⁴⁰

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا
الْهُدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ
رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۚ وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نَقَوْمِ
أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا ۚ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ
وَالتَّقْوَىٰ ۚ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ
شَدِيدُ الْعِقَابِ (السُّورَةُ الْمَائِدَةُ : ٢)

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari

Ilmiah Ekonomi Islam 7, no. 02 (2021): 2, diakses pada tanggal 20 Oktober, 2021. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie>

⁴⁰ Fawzi Rizqi Pradana, “Etika Kerja Islam dan Pengaruhnya Terhadap *Organization Citizenship Behaviour* Aparatur Negara,” *Jurnal Manajemen Dakwah* 3, no. 1 (2017): 41, di akses pada tanggal 23 Oktober, 2021. <https://ejournal.uin-suka.ac.id/dakwah/JMD/article/view/1123>

Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.” (QS. Al-Maidah: 2).

Maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah sebuah kinerja guru yang melebihi atau diluar tugas dan kewajiban pekerjaannya yang dilakukan dengan kerelaan hati tanpa adanya paksaan serta tidak dapat dinilai dan dirupiahkan. Dalam pandangan agama Islam OCB disebut dengan OCBIP yang berlandaskan pada ketaqwaan guru. OCBIP memiliki arti perilaku individu berupa saling membantu dan tolong menolong yang dilakukan agar dapat mencapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan sebelumnya dan tanpa mengharapkan upah atau hadiah. Meskipun begitu, tindakan individu tersebut memberikan keuntungan dan meningkatkan efektifitas serta produktivitas sekolah.

3. Faktor-faktor *organizational citizenship behaviour*

Sama halnya dengan perilaku-perilaku yang lainnya, OCB dapat muncul karena disebabkan oleh berbagai faktor. Dalam pandangan Stamper dan Dyne sebagaimana yang dikutip oleh Purnami Titisari, mengatakan bahwa keinginan guru untuk memperlihatkan tindakan yang melewati tugas dan tanggung jawab pekerjaan disebabkan oleh dua faktor yaitu: *pertama*, anggapan kepala sekolah dan guru mengenai kinerja dan tanggung jawab yang sering tidak sama rata. *Kedua*, anggapan karyawan mengenai tanggung jawab dan kinerja yang dipatok oleh kepuasan kerja.⁴¹ Sedangkan dalam pandangan Podsakof yang kutip oleh Fory Armin menjelaskan bahwa terdapat empat faktor yang menyebabkan munculnya OCB adalah *pertama* sifat khas guru, yang mencakup anggapan adil, kepuasan dalam bekerja, komitmen organisasi, dan dukungan pemimpin. *Kedua* sifat khas tugas, yang meliputi rincian atau ketidakjelasan tugas.

⁴¹ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 7.

Dan *ketiga* ciri khas sekolah, yang mencakup struktur sekolah dan model kepemimpinan yang dianut oleh kepala sekolah.⁴²

Salah satu faktor yang menyebabkan munculnya OCB berasal dari penelitian McClelland dan teman-temannya. Menurut mereka terdapat tiga faktor yang menyebabkan OCB muncul yaitu: 1) keinginan untuk berprestasi, adanya keinginan untuk berprestasi menjadikan guru terdorong untuk memperlihatkan sebuah patokan keistimewaan, mencari prestasi melalui tugas, kesempatan, dan kompetensi. 2) afiliasi, afiliasi menjadikan guru terdorong untuk merealisasikan, menjaga, dan membetulkan hubungan yang dimilikinya dengan orang lain. 3) kekuasaan, kekuasaan menjadikan seseorang terdorong untuk memperoleh kedudukan dan keadaan dimana guru bisa mengatur pekerjaan atau perilaku orang lain.⁴³

Menurut Organ sebagaimana yang dikutip oleh Purnamie Titisarie, mengatakan bahwa munculnya OCB disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri guru dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri guru, yaitu sebagai berikut:⁴⁴

a. Faktor internal

1) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah pernyataan guru yang tunjukkan melalui perasaan atau sikap guru terhadap pekerjaannya, kesempatannya untuk dipromosikan, hubungannya dengan teman kerja, pengawasan dan pengontrolan, serta perasaan yang merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja guru dipastikan dengan adanya perbedaan antara yang diinginkan dalam pekerjaan dan apa yang diperoleh. Guru yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya, mereka lebih condong untuk tidak bekerja tidak maksimal, tidak memiliki kemauan untuk mencoba berusaha untuk melakukan yang terbaik, jarang menyisihkan waktunya untuk berusaha lebih demi pekerjaannya. Sedangkan guru yang merasa puas dengan pekerjaan yang dijalannya, mereka mempunyai peluang untuk

⁴² Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 76

⁴³ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 9.

⁴⁴ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 15.

menceritakan hal-hal positif tentang sekolah. Tidak hanya itu, guru akan memiliki kemauan untuk menolong guru lainnya menyelesaikan tugas-tugas, menunjukkan kinerja yang diluar dugaan, guru juga akan dengan rela hati untuk mewakili undangan-undangan rapat karena guru tersebut memiliki kemauan untuk mengulang-ulang pengalamannya.⁴⁵

2) Komitmen

Bashaw dan Grant dalam Utaminingsih yang dikutip dalam penelitian Tri Rahmawati menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan kemauan guru untuk tetap tinggal dan mempertahankan keanggotaannya dirinya dalam sekolah, siap melaksanakan upaya yang tinggi untuk mencapai sasaran sekolah.⁴⁶ Pada penelitian Ackfeldt dan Coote yang dikutip oleh Purnamie Titisarie membuktikan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh pada *organizational citizenship behaviour*.⁴⁷

3) Kepribadian guru

Menurut Atkinson yang dikutip oleh Purnama Titisari menjelaskan bahwa kepribadian adalah bentuk tindakan dan jalan pikiran yang mempunyai ciri khas yang memastikan penyerasian diri guru pada lingkungan sekolah. Organ sebagaimana dikutip oleh Purnama Titisari menyatakan bahwa perbedaan guru adalah faktor yang memerankan peran pokok pada seorang guru sehingga guru tersebut memperlihatkan OCB yang ada di dalam dirinya. Jadi dapat dipercaya bahwa beberapa guru yang menunjukkan karakternya akan memiliki kemungkinan untuk memperlihatkan OCB.⁴⁸

⁴⁵ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 16-18.

⁴⁶ Tri Rahmawati dan Arik Prasetya, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) Pada Karyawan Tetap dan Kontrak (Studi pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang)," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 8, no. 48 (2017): 99, diakses pada tanggal 20 Oktober, 2021. administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1874

⁴⁷ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 18.

⁴⁸ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 21.

4) Moral guru

Menurut Djati sebagaimana yang dikutip oleh Purnama Titisari mengatakan bahwa moral berasal dari kata mores dalam bahasa latin memiliki arti susila, adab, tingkah laku, dan tabiat. Moral mencakup nasihat, petunjuk, dan ketetapan antara baik dan buruknya sebuah perilaku yang diperbuat dengan sengaja. Tujuan dari moral adalah adanya keselarasan tingkah laku guru dengan kaidah-kaidah seputar perilaku-perilaku guru.⁴⁹

5) Motivasi

Motivasi dapat dipahami sebagai power dari dalam diri seseorang yang mampu menimbulkan jenjang keseimbangan dan keikutsertaan dalam melakukan sebuah kegiatan, baik yang instrinsik atau ekstrinsik. Sebarapa teguh dan besar motivasi yang dimiliki guru akan memastikan kualitas tindakan yang ditunjukkan dalam hal belajar, bekerja, dan kehidupan sehari-hari.⁵⁰

b. Faktor eksternal

1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Helisia Margahana dalam penelitiannya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah *an activity or activity of a leader in influencing the activities of his subordinates to achieve the company's goals and objectives*.⁵¹ Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dipahami sebagai aktivitas atau kegiatan kepala sekolah dalam konteks memberikan pengaruh kepada aktivitas atau kegiatan guru dengan maksud

⁴⁹ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 25.

⁵⁰ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 27.

⁵¹ Helisia Margahana, "The Role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Towards Growth and Development of The Company," *International Journal of Economic, Bussines, and Accounting Research (IJEBAR)* 4, no. 2 (2020): 306, diakses pada tanggal 25 Oktober, 2021. [THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR \(OCB\) TOWARDS GROWTH AND DEVELOPMENT OF THE COMPANY | Margahana | International Journal of Economics, Business and Accounting Research \(IJEBAR\) \(stie-aas.ac.id\)](https://doi.org/10.24054/ijebar.v4i2.12345)

untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Zang yang dikutip oleh Purnama Titisari menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah mampu memberikan sumbangsiah untuk pengembangan yang lebih kuat pada anggapan sarana sekolah dan guru. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wan membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.⁵² Jadi dapat dipahami bahwa implementasi kepemimpinan transformasional tranformasional kepala sekolah mampu meningkatkan kelegaan pada kualitas kehidupan kerja, yang dapat mendorong untuk meningkatkan OCB guru.

2) Kepercayaan pada kepala sekolah

Menurut Podsakof sebagaimana yang dikutip oleh Purnama Titisari mengemukakan bahwa kepercayaan pada kepala sekolah mampu membuat hubungan kepemimpinan transformasional terhadap OCB menjadi kuat. Pada penelitian Nurmawati yang dikutip oleh Purnama Titisari menunjukkan bahwa kepercayaan pada kepalasekolah berpengaruh positif pada OCB.⁵³

3) Budaya sekolah

Helisia Margahana dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya sekolah adalah *is a collection of characteristics or characteristics that are valued by fellow employes in the company*.⁵⁴ Penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa budaya sekolah merupakan himpunan sifat-sifat ciri khas yang dinilai oleh dihormati oleh sesama guru di sekolah. Budaya sekolah yang kuat nantinya akan mampu memberikan pengaruh pada tingkat kedekatan bagi para guru dalam mencapai tujuan sekolah. Jadi budaya sekolah harus dikontrol agar terus menerus kuat dan permanen pada setiap guru. Apabila budaya

⁵² Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 44.

⁵³ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 54.

⁵⁴ Helisia Margahana, *“The Role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Towards Growth and Development of The Company,”*, 306.

sekolah yang kuat dapat dikontrol dengan baik maka akan mendukung tercapainya tujuan sekolah.⁵⁵

Sementara itu pada perspektif agama Islam, konsep OCBIP juga memiliki faktor-faktor yang menjadi penyebab timbulnya OCBIP dalam diri guru di sebuah sekolah sebagaimana yang dijelaskan dibawah ini:

1) Saling mencintai dan menyayangi (*Mahabbah*)

Tindakan OCB hakikatnya adalah dasar ajaran untuk saling mencintai dan menyayangi atau *mahabbah*. *Mahabbah* adalah tindakan yang senantiasa mau untuk memberi dan tidak mempunyai rasa ingin mendapat imbalan karena tindakan ini lebih menekankan pada kemanusiaan dan moralitas. Di dalam Al-Qur'an pada surat Al-Maidah ayat 32 Allah sudah memerintahkan agar manusia saling melindungi hidup sesama manusia.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ
وَلَا الْهُدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ
فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۖ وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا ۗ وَلَا
يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ
تَعْتَدُوا ۗ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ (السُّورَةُ
المائدة: ٣٢)

Artinya: “Oleh karena itu Kami tetapkan (suatu hukum) bagi Bani Israil, bahwa: barangsiapa yang membunuh seorang manusia, bukan karena orang itu (membunuh) orang lain, atau bukan karena membuat kerusakan dimuka bumi, maka seakan-akan dia telah membunuh manusia seluruhnya. Dan barangsiapa yang memelihara kehidupan seorang manusia, maka seolah-olah dia telah

⁵⁵ Purnamie Titisarie, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, 55.

memelihara kehidupan manusia semuanya. Dan sesungguhnya telah datang kepada mereka rasul-rasul Kami dengan (membawa) keterangan-keterangan yang jelas, kemudian banyak diantara mereka sesudah itu sungguh-sungguh melampaui batas dalam berbuat kerusakan dimuka bumi.” (QS. Al-Maidah: 32)

Dapat dipahami bahwa ayat tersebut menjelaskan di dalam pandangan Al-Quran, semua manusia dianggap sama. Walaupun ras, golongan, dan agamanya, mereka semua sama dalam konteks kemanusiaan. Karena itu, sebaiknya manusia saling melindungi dan menyayangi sesama manusia.⁵⁶

2) Memperoleh ridho dari Allah

Seseorang bertindak OCB disebabkan oleh harapan untuk memperoleh ridha Allah SWT. Mempunyai sikap senang menolong, berbicara dengan sopan, kemauan untuk ikutserta, semuanya timbul dari kemauan untuk berlomba-lomba kebajikan, dan untuk mendapatkan ganjaran yang besar dari Allah SWT. Tindakan OCB lebih menegaskan pada kerelaan hati dan baikan, yang selaras dengan nilai-nilai dan ajaran dalam agama Islam. Di dalam hadits yang diriwayatkan Bukhori, Nabi SAW bersabda:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ قَالَ أَخْبَرَنَا مَالِكٌ عَنْ يَحْيَى بْنِ سَعِيدٍ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ إِبْرَاهِيمَ عَنْ عَلْقَمَةَ بْنِ وَقَّاصٍ عَنْ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ الْأَعْمَالُ بِالتَّيْبَةِ وَلِكُلِّ أَمْرٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ

⁵⁶ Ilfi Nur Diana, “Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Islam,” *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial* 1, no. 2 (2012): 145, diakses pada tanggal 24 Oktober, 2021. <https://repository.unair.ac.id/32374/>

امرأة يتزوجها فهجرته إلى ما هاجر إليه (رواه البخاري:
(٣٠٥٩

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Maslamah berkata, telah mengabarkan kepada kami Malik dari Yahya bin Sa'id dari Muhammad bin Ibrahim dari Alqamah bin Waqash dari Umar, bahwa Rasulullah bersabda, "Semua perbuatan tergantung niatnya, dan (balasan) bagi tiap-tiap orang (tergantung) apa yang diniatkan; barangsiapa niat hijrahnya karena Allah dan rasul-Nya, maka hijrahnya adalah kepada Allah dan rasul-Nya. Barangsiapa niat hijrahnya karena dunia yang ingin digapainya atau karena seorang perempuan yang ingin dinikahnya, maka hijrahnya adalah kepada apa dia diniatkan.” (HR. Bukhori 3059)

Melalui hadits tersebut mampu dimengerti bahwa tindakan yang mengorbankan diri dan materi untuk keperluan individu lain atau organisasi tanpa mempunyai keinginan untuk mendapatkan hadiah apapun, jadi tindakan yang telah diperbuat tersebut lebih terhormat dari jihad atau perang dijalan Allah SWT. Hadits tersebut bisa dianggap sebagai tumpuan mengenai tindakan OCB. Jadi dapat dipahami bahwa seseorang melaksanakan OCB disebabkan mempunyai harapan untuk mendapatkan ridho Allah SWT dan mengharapkan kehidupan yang baik didunia hingga di akhirat.⁵⁷

3) Memperoleh balasan akhirat yang lebih baik

Tindakan OCB seorang guru tidak disebabkan karena mempunyai keinginan untuk memperoleh pujian atau hadiah dari kepala sekolah, akan tetapi hanya ingin memperoleh ganjaran dari Allah SWT. Apabila ganjaran di akhirat yang mau diperoleh, maka

⁵⁷ Ifi Nur Diana, “*Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Islam*,” 144.

dia akan diberi ganjaran yang berlipat ganda. Akan tetapi, jika ganjaran yang diinginkan adalah ganjaran dunia, maka Allah akan memberinya sebagai ganjaran dunia saja. Hal ini selaras dengan firman Allah pada surat Asy-Syura ayat 20 yang berbunyi:

مَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الْآخِرَةِ نَزِدْ لَهُ فِي حَرْثِهِ ۗ وَمَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ نَصِيبٍ
(السُّورَةُ الشُّعْرَاءِ : ٢٠)

Artinya: “Barang siapa yang menghendaki keuntungan di akhirat akan Kami tambah keuntungan itu baginya dan barang siapa yang menghendaki keuntungan di dunia Kami berikan kepadanya sebagian dari keuntungan dunia dan tidak ada baginya suatu bahagianpun di akhirat.” (QS. Asy-Syura: 20)

Pada ayat tersebut, umat manusia di anjurkan untuk berbuat baik kepada sesama tanpa ingin memperoleh balasan di dunia, namun seyogyanya menginginkan balasan akhirat karena sudah dipastikan baha Allah SWT nantinya akan mencatat semua amal yang diperbuat walau sekecil apapun perbuatan tersebut. Setiap perilaku yang baik maka akan diberi balasan yang baik juga. Jika hal ini selalu ditanam di dalam ingatan dan hati umat muslim, maka nantinya mereka akan senantiasa melakukan OCB. Pada intinya, OCB merupakan perilaku baik dengan tidak menginginkan balasan atau hadiah, dan ini sejalan dengan ajaran agama Islam.⁵⁸

b. Dimensi *organizational citizenship behaviour*

Beberapa peneliti membuktikan bahwa OCB mempunyai hubungan dengan tindakan etika, dan berhubungan dengan hakikat dari kinerja guru. Menurut William dan Anderson sebagaimana yang dikutip oleh Fory Amin, mengatakan bahwa terdapat dua dimensi

⁵⁸ Ifli Nur Diana, “*Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Islam*,” 145.

dalam OCB yaitu: *pertama*, OCB (OCB Individual guru) yang digambarkan dengan altruisme, yaitu mendahulukan kepentingan guru lain. OCB dipahami dengan tindakan yang sesegera mungkin memberi bantuan kepada guru lain, namun bantuan tersebut tidak secara langsung dapat dirasakan oleh sekolah. *Kedua*, OCB (OCB Organizational) yang digambarkan dengan kepatuhan dan kerelaan hati. OCB dipahami dengan tindakan yang memberikan sumbangsih pada sekolah secara keseluruhan. Sedangkan dalam pandangan Katz menganggap ada lima dimensi dalam OCB yaitu *pertama*, bekerjasama dengan guru lain. *Kedua*, menjaga sekolah. *Ketiga*, menyumbang ide yang membangun. *Keempat*, mengembangkan diri. *Dan kelima*, mempertahankan sikap yang menguntungkan bagi sekolah.⁵⁹

Dalam pandangan Podsakof terdapat tujuh dimensi OCB yang digunakan peneliti, diantaranya adalah *tindakan menolong*, tindakan menolong adalah tindakan yang dilakukan seorang guru dengan kerelaan hati untuk menolong guru lain atau menghalau terciptanya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. *Sportmanship*, dipahami sebagai keinginan untuk mentoleransi rasa, kejadian, atau tindakan yang kurang nyaman yang timbul tanpa mengeluh. *Kesetiaan terhadap organisasi*, adalah bentuk tindakan guru pada sekolah yang menunjukkan gambaran positif mengenai sekolah dan melindungi sekolah dari ancaman yang muncul dari luar, serta ikut mengusahakan terwujudnya tujuan sekolah. *Kepatuhan terhadap organisasi*, adalah tindakan guru yang tunduk dan patuh pada syarat, peraturan, dan standar sekolah walaupun tidak ada guru lain yang melihatnya. *Inisiatif individu*, merupakan wujud dari motivasi diri guru dalam menjalankan tugas dengan lebih baik bahkan mampu melebihi standar yang sudah ditentukan. *Kebijakan sipil*, adalah komitmen organisasi guru secara umum yang biasanya diwujudkan dengan mendatangi pertemuan, mengutarakan aspirasi, mengutarakan aspirasi, dan ikut berperan aktif dalam acara-acara sekolah. *Pengembangan diri*, dapat dipahami sebagai tindakan guru yang dengan

⁵⁹ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 73-74.

kerelaan hati mau untuk mengembangkan diri dengan cara meningkatkan wawasan, keahlian, dan kemampuan guru yang dapat diwujudkan dengan cara mengikuti pelatihan, seminar, atau kursus yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.⁶⁰

Menurut Organ yang dikutip oleh Lila, menyebutkan bahwa terdapat lima dimensi pada OCB yaitu.⁶¹

- 1) Altruisme, dipahami sebagai tindakan guru yang membantu dan menolong guru lain ketika mendapatkan kesulitan mengenai tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaan ataupun kehidupan pribadi. Pada dimensi ini, tindakan membantu dan menolong yang dimaksud lebih menekankan pada memantu dan menolong yang merupakan diluar kewajiban dan tanggungjawab yang ditugaskan. Terdapat sembilan kategori yang meliputi altruisme yaitu: tindakan membantu guru lain, menggantikan guru lain yang ijin atau istirahat, membantu guru lain yang kelebihan beban tugas, membantu proses masa pengenalan guru baru walaupun tidak diminta, membantu melakukan tugas guru lain yang sedang tidak masuk, menyisihkan waktu untuk membantu guru lain yang berkenaan dengan permasalahan dalam pekerjaan, menjadi relawan untuk mengerjakan suatu tugas tanpa diminta, membantu guru lain diluar kategori pekerjaan ketika mempunyai masalah, serta membantu walimurid jika mempunyai masalah.⁶²
- 2) *Conseintiousness*, merupakan tindakan yang diperlihatkan dengan berupaya lebih dari yang diinginkan sekolah. Tindakan ini juga disebut tindakan dengan kerelaan hati yang diluar tugas, kewajiban, dan tanggung jawab pekerjaan. Dimensi

⁶⁰ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 75.

⁶¹ Lila Bismala, "Factors Affecting Organizational Citizenship Behaviour: A Literature Review" (Proceeding of the International Conference, Economics, Management, Accounting, and Bussines (ICEMAB) Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara , October 8-9, 2018) di akses pada tanggal 23 Oktober, 2021. <https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.8-10-2018.2288740>

⁶² Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 77.

ini mencakup hal-hal yang lebih jauh lagi dari tugas pekerjaan. Terdapat tujuh kategori dalam *conscience* meliputi *pertama*, kehadiran yaitu ketundukan kepada aturan, standar, dan syarat yang ada pada sekolah. *Kedua*, datang lebih pagi sehingga bersedia bekerja ketika jam kerja sudah dimulai. *Ketiga*, dapat tepat pada waktunya walaupun musim hujan, terjebak macet di jalan, dan sejenisnya. *Keempat*, berbincang-bincang seperlunya ketika sedang dalam panggilan telpon. *Kelima*, tidak membuang-buang waktu untuk membicarakan hal-hal diluar pekerjaan yang tidak memberikan manfaat. *Keenam*, hadir secepat mungkin ketika dibutuhkan. *Ketujuh*, tidak menggunakan keonggaran hari untuk menunda-nunda pekerjaan.⁶³

- 3) *Civic virtue*, adalah tindakan yang dicirikan dengan tanggung jawab kepada kehidupan sekolah. Hal ini diwujudkan dengan menyertai perubahan pada sekolah, membuat langkah pertama dalam mengusulkan dan mengupayakan berjalannya sekolah atau standar-standar sekolah dapat diperbaiki, dan menjaga sumber-sumber yang dimiliki sekolah. Dimensi lebih menuju kepada tanggung jawab yang dilimpahkan sekolah pada individu dalam meningkatkan kualitas bidang yang dialami. Terdapat lima kategori *civic virtue* yaitu *pertama*, keinginan untuk bertoleransi tanpa mengeluh. *Kedua*, mencegah diri dari kegiatan-kegiatan mengeluh dan mengumpat. *Ketiga*, tidak mendapatkan masalah dalam sekolah. *Keempat*, tidak mengeluh mengenai segala sesuatu. *Kelima*, tidak lebar-lebarkan masalah diluar kewenangannya.
- 4) *Cortesy*, memelihara hubungan baik dengan guru lain sehingga dapat mencegah terjadinya persoalan-persoalan interpersonal. Guru yang dapat menghargai dan memperhatikan guru lain adalah guru yang memiliki dimensi *courtesy*.⁶⁴ Terdapat empat kategori

⁶³ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 77.

⁶⁴ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 78.

di dalam *courtesy* yang meliputi: *pertama*, melibatkan diri pada tugas-tugas yang membantu sekolah. *Kedua*, menaruh perhatian pada tugas-tugas yang membantu performa sekolah. *Ketiga*, menaruh perhatian pada pertemuan-pertemuan yang dipandang penting. *Keempat*, membantu mengurus kebersamaan secara depatemental.⁶⁵

- 5) *Sportmanship*, tindakan yang tindakan yang menoleransi situasi yang tidak wajar pada sekolah tanpa mengutarakan keluhan. Guru yang memiliki *sportmanship* tinggi akan meningkatkan keadaan yang positif diantara guru yang lain, seorang guru akan bersikap sopan dan dapat bergotong rotong dengan guru yang lain sehingga akan menciptakan situasi kerja yang lebih menyenangkan. Terdapat lima kategori dalam *sportmanship* yaitu *pertama*, menjaga informasi mengenai peristiwa dalam sekolah *Kedua*, menyertai perubahan dan perkembangan dalam sekolah. *Ketiga*, membaca dan mengikuti pengumuman sekolah. *Kelima*, menciptakan pertimbangan untuk kebaikan sekolah.⁶⁶

Selanjutnya di dalam OCB pada perspetif agama Islam atau OCBIP terdapat lima dimensi diantara yaitu:

- 1) *Ta'āwun*, dapat dipahami sebagai seorang muslim yang senantiasa membantu saudaranya yang lain. Allah berjanji akan membantu dan memberikan kemudahan pada orang yang mau membantu orang lain. Selain itu semua yang dilakukan umat muslim kepada orang lain akan dianggap Allah sebagai sedekah. Hal ini selaras dengan hadits yang diriwayatkan oleh Bukhori yaitu:⁶⁷

حَدَّثَنَا مُسْلِمٌ بْنُ أَبِیْهِ عَنِ ابْنِ إِبْرَاهِيمَ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ حَدَّثَنَا سَعِيدُ بْنُ أَبِي بُرْدَةَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ جَدِّهِ. عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ

⁶⁵ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 78.

⁶⁶ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 79.

⁶⁷ Ifi Nur Diana, "Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Islam," 145.

وَسَلَّمَ قَالَ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ صَدَقَةٌ فَقَالُوا يَا نَبِيَّ اللَّهِ فَمَنْ لَمْ
يَجِدْ قَالَ يَعْمَلُ بِيَدِهِ فَيَنْفَعُ نَفْسَهُ وَيَتَصَدَّقُ قَالُوا فَإِنْ لَمْ
يَجِدْ قَالَ يُعِينُ ذَا الْحَاجَةِ الْمَلْهُوفَ قَالُوا فَإِنْ لَمْ يَجِدْ قَالَ
فَلْيَعْمَلْ بِالْمَعْرُوفِ وَلْيُسْمِكْ عَنِ الشَّرِّ فَإِنَّهَا لَهُ صَدَقَةٌ
(روه بحاري: ١٣٥٣)

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami Muslim bin Ibrahim telah menceritakan kepada kami Syu’bah telah mencerutkan kepada kami Sa’id bin Abi Burdah dari ayahnya dari kakeknya dari Nabi SAW bersabda, “Wajib bagi setiap Muslim bershadaqoh.” Mereka (para sahabat) bertanya, “wahai Nabi Allah, bagaimana kalau ada yang tidak sanggup?.” Beliau menjawab, “dia bekerja dengan tangannya sehingga bermanfaat bagi dirinya lalu dia bershadaqoh.” Mereka bertanya lagi, “dia membantu orang yang sangat memerlukan bantuan.” Mereka bertanya lagi “bagaimana kalau tidak sanggup juga?.”beliau menjawab, “hendaklah dia berbuat kebaikan (ma’ruf) dan menahan diri dari keburukan karena yang demikian itu berarti shodaqoh baginya.” (HR. Bukhori 1353)

Pada hadits tersebut dapat dipahami bahwa sedekah tidak hanya berbentuk materi, tapi menolong guru lain menyelesaikan tugas yang juga dianggap sedekah.

- 2) Sportif, *dapat* dipahami sebagai keinginan untuk tetap berperilaku positif saat ada hal yang tidak sesuai, tidak tersinggung ketika guru lain menentang pendapatnya, bersedia berkorban untuk keperluan guru lain dan mengesampingkan keperluan pribadinya, serta tidak menolak pendapat guru lain. Karena itu Allah menganjurkan umatnya untuk saling memberikan nasihat, dan saling mengingatkan ketika

melakukan kesalahan sebagai manusia. Allah berfirman pada surat Al Asr:1-3 yang berbunyi:⁶⁸

وَالْعَصْرِ (١) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (٢) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ
(السُّورَةُ الْعَصْرِ: ٣ - ١)

Artinya: “(1) Demi masa. (2) Sungguh, manusia berada dalam kerugian. (3) Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasehati untuk kebenaran dan saling menasehati untuk kesabaran.” (QS. Al-Asr: 1-3)

Selaras dengan surat Al-Asr ayat 1-3, Bukhori jug meriwayatkan hadits sebagai berikut:

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى عَنْ إِسْمَاعِيلَ قَالَ حَدَّثَنِي قَيْسُ بْنُ أَبِي حَازِمٍ عَنْ جَرِيرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ بَايَعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى إِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ وَالتَّصَحُّحِ لِكُلِّ مُسْلِمٍ (روه البخاري: ٥٥)

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami Musaddad berkata, telah menceritakan kepada kami Yahya dari Isma’il berkata, telah menceritakan kepadaku Qais bin Abu Hazim dari Jarir bin Abdullah berkata, “Aku telah membaiat Rasulullah untuk menegakkan sholat, menunaikan zakat, dan menasehati kepada setiap Muslim.” (HR. Bukhori 55)

Hadits tersebut menjelaskan perilaku saling memberikan nasihat, memerintahkan sholat, dan zakat. Karena sangat pentingnya perbuatan tersebut sehingga menjadikan Jarir bin Abdilllah memiliki komitmen besar pada Nabi Muhammad untuk melakukan sholat, menjalankan zakat, dan

⁶⁸ Ifi Nur Diana, “Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Islam,” 146.

memberikan nasihat kepada sesama umat Muslim. Pada hadits tersebut kata menasehati dapat dipahami sebagai memberikan saran untuk kebaikan orang lain dan organisasi. Nabi Muhammad juga memberi saran agar dalam bersosial umat muslim saling memudahkan, memberi saran, mengajarkan hal-hal yang belum dipahami, dan dapat menahan emosi apabila apa yang disarankan orang lain tidak sesuai dengan apa yang diinginkan. Intinya adalah dalam berorganisasi di sekolah, guru tidak boleh mudah tersulut emosi, selalu menomor satukan pendapatnya, dan harus saling menghargai satu sama lain. Perbuatan positif yang lain yang berkaitan dengan sportmanship adalah keterbukaan dan kejujuran karena kejujuran adalah kunci dari kebahagiaan yang abadi yaitu surga.

- 3) Persaudaraan. Hendaknya setiap *muslim* menyayangi dan mencintai sanak saudaranya seperti mencintai dan menyayangi dirinya sendiri, *sehingga* setiap umat muslim dapat mencegah diri dari timbulnya persoalan antara yang satu dengan yang lain. Seperti halnya hadits yang diriwayatkan oleh Bukhori:⁶⁹

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى عَنْ شُعْبَةَ عَنْ قَتَادَةَ عَنْ
 أَنَسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَعَنْ
 حُسَيْنِ الْمُعَلِّمِ قَالَ حَدَّثَنَا قَتَادَةَ عَنْ أَنَسٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى
 اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَا يُؤْمِنُ أَوْ حَدُّكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا
 يُحِبُّ لِنَفْسِهِ (رواه البخاري: ١٢)

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami Musaddad berkata, telah menceritakan kepada kami Yahya dari Syu'bah dari Qotadah dari Anas dari Nabi SAW Dan dari Husain Al Mu'alim berkata, telah menceritakan kepada kami Qotadah dari Anas dari Nabi SAW, beliau bersabda, "Tidaklah beriman seseorang dari kalian sehingga dia mencintai untuk

⁶⁹ Ifi Nur Diana, “Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Islam,” 146.

saudaranya sebagaimana dia mencintai untuk dirinya sendiri.” (HR. Bukhori 12)

Hadits tersebut menjelaskan bahwa apabila seseorang mencintai dan menyayangi orang lain seperti mencintai dan menyayangi dirinya sendiri, maka dapat dipastikan bahwa sesama umat muslim tidak akan saling menyakiti dan memiliki hati yang iri dengki, akan tetapi akan senantiasa menjaga sikap yang baik.

- 4) *Civic virtue*, dapat dipahami dengan menghadiri acara ketika diundang, acara *ilmiah* ataupun rapat sebagai wujud cinta pada organisasi tersebut. Hal ini selaras dengan hadits nabi yaitu.⁷⁰

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ حَدَّثَنَا يَحْيَى عَنْ سُفْيَانَ قَالَ حَدَّثَنِي مَنْصُورٌ
عَنْ أَبِي وَائِلٍ عَنْ أَبِي مُوسَى عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ
وَسَلَّمَ قَالَ فَكُونُوا الْعَائِلِيْنَ وَأَجِيبُوا الدَّاعِيَ وَعُودُوا الْمَرِيضَ

(رواه البخاري: ٤٧٧٦)

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami Musaddad Telah menceritakan kepada kami Yahya dari Sufyan dia berkata; Telah menceritakan kepadaku Manshur dari Abu Wa’il dari Abu Musa dari Nabi, beliau bersabda, "Lepaskanlah tawanan, penuhilah undangan dan jenguklah orang sakit.” (HR. Bukhori 4776)

Pada hadits tersebut dapat dipahami bahwa rasa peduli kepada guru lain adalah sifat khas seorang muslim, mulai dari kegiatan yang berskala kecil hingga kegiatan yang berskala besar seperti menghadiri undangan yang diadakan oleh mahasiswa, masyarakat, bahkan pemerintah.

- 5) *Mujahadah*. Seseorang harus *fokus*, serius, tajam, cermat, dan awas dalam berbuat baik tanpa

⁷⁰ Ifi Nur Diana, “Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Islam,” 146.

mengharapkan imbalan barang sedikitpun. Seperti halnya hadits riwayat Bukhori berikut ini:⁷¹

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ قَالَ أَخْبَرَنَا مَالِكٌ عَنْ يَحْيَى بْنِ سَعِيدٍ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ إِبْرَاهِيمَ عَنْ عَلْقَمَةَ بْنِ وَقَّاصٍ عَنْ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّةِ وَلِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَتَرَوَّجُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ (رواه البخاري: ٥٢)

Artinya: "Telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Maslamah berkata, telah mengabarkan kepada kami Malik dari Yahya bin Sa'id dari Muhammad bin Ibrahim dari Alqamah bin Waqash dari Umar, bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: *"Semua perbuatan tergantung niatnya, dan (balasan) bagi tiap-tiap orang (tergantung) apa yang diniatkan; barangsiapa niat hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya adalah kepada Allah dan Rasul-Nya. Barangsiapa niat hijrahnya karena dunia yang ingin digapainya atau karena seorang perempuan yang ingin dinikahinya, maka hijrahnya adalah kepada apa dia diniatkan."* (HR. Bukhori:52)

Pada hadits tersebut dijelaskan bahwa dalam setiap melaksanakan aktivitas harus didasarkan pada niat yang tulus, suci, dan bulat, sehingga pada saat melakukannya, akan dilakukan dengan serius walaupun harus mengorbankan materi, tenaga, dan waktu. Karena hal tersebut dianggap sebagai aktifitas yang lebih mulia daripada jihad. (HR. Bukhori 52)

⁷¹ Ifi Nur Diana, "Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Islam," 147.

Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Hamsani, diperoleh 8 dimensi OCB yang sesuai dengan syariat agama Islam yaitu: *tolong menolong*, Allah memerintahkan umat muslim untuk saling tolong menolong. *Itqan*, dapat dipahami dengan bersungguh-sungguh pada pekerjaan yang diwujudkan dengan datang tepat pada waktunya, merampungkan tugas dan kewajiban dengan tuntas, tidak bermalas-malasan dalam mengerjakan tugas, dan tidak mengacuhkan pekerjaan. *Jujur dalam bekerja*, diwujudkan dengan memperlihatkan perilaku yang tidak mengambil hal-hal yang tidak menjadi haknya, tidak berbuat curas, dan berbuat adil dalam memberikan nilai dan sebagainya. Menjaga *ukhuwah Islamiyah*, hal ini diwujudkan dengan perilaku untuk saling mencintai, menyayangi, menghargai, dan menghormati, sesama guru karena sesama umat muslim adalah saudara. *Ihtiram*, hal tersebut diwujudkan dengan berperilaku yang mulia dan saling menghargai dengan cara sopan santun, toleransi, menjaga harga diri, dan tawadhu. *Itsar*, diwujudkan dengan perilaku sosial yang tinggi, mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi. *Qona'ah*, dapat dipahami dengan perilaku karyawan yang bersedia menerima apa adanya yang telah diterima dan dijalankan karena Allah SWT, termasuk di dalamnya upah dan kedudukan yang diamanahkan. *Muru'ah*, dipahami dengan perilaku memelihara diri dari perilaku buruk dan menjauh dari perilaku yang tidak berguna.⁷²

Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Siti Nur diperoleh empat dimensi OCBIP yaitu:

- 1) Altruisme atau suci dan ikhlas (*al-istar*), adalah sikap yang melebihi dari tugas dan pekerjaannya. Ketika guru mendapatkan bahwa pada sekolahnya ada hal-hal yang kurang sesuai, maka dia siap untuk melakukan perbaikan. Altruisme diwujudkan dalam bentuk ikut serta dan berperan aktif dalam sekolah, memberikan tawaran bantuan kepada kepala sekolah, bersedia membantu guru lain ketika membutuhkan bantuan,

⁷² Susi Adiwaty, "Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* dalam Perspektif Islam," *Jurnal Manajemen Bisnis* 24, no.1 (2021): 137, diakses pada tanggal 26 Oktober, 2021. <https://ibn.e-journal.id/index.php/ESENSI/article/view/233>

- memberikan masukan-masukan positif dan membangun untuk sekolah, menerima tugas dan tanggung jawab yang diberikan, mau dan siap menerima kesalahan dan tidak takut berkata jujur, bersedia menerima tugas tambahan diluar tugas dan tanggung jawab pekerjaannya apabila diperlukan.
- 2) Moral kemasyarakatan (*Qiyām Al-Munāwarah*), adalah sikap sukkarela untuk membantu guru lain. Kebaikan yang dilakukan seorang guru nantinya akan diberi dilimpahan pahala. Seorang yang memberikan kualitas tinggi pada pekerjaan bukan karena mengharapkan imbalan yang lebih, tapi karena ingin mendapat ridha Allah, dengan tulus memberikan bantuan kepada guru lain, dan dengan rendah hati ketika memberikan nasihat kepada guru lain.
 - 3) Menyeru dan mengajak kebaikan (*Da'wah*), adalah perilaku yang diwujudkan dengan menunjukkan perilaku mendorong guru lain untuk melakukan kebaikan dan mengingatkan agar tidak melakukan hal yang dilarang Allah. Selain itu bekerja sembari melakukan ajaran-ajaran agama Islam, berbicara hal-hal yang baik tentang sekolah walaupun pada kenyataannya seseorang tidak diperlakukan dengan baik sesuai standar yang ada, mengenalkan sekolah baru dan yang berkenaan dengannya walaupun tidak diminta, tetap dikantor ketika jam istirahat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang seharusnya dikerjakan di rumah, dan membantu urusan belakang setelah bekerja.
 - 4) Menghilangkan kerugian (*Raf'al haraj*), adalah merasa mempunyai kewajiban untuk mengingatkan guru lain ketika melakukan kesalahan, melindungi sekolah dan sumber daya dari setiap bahaya, merasa mempunyai kewajiban untuk memberikan kualitas pekerjaan terbaik karena takut murka Allah, berusaha untuk memperbaiki kesalahan sesuai dengan ajaran agama Islam, merasa bahwa pekerjaan adalah sebuah

ibadah, dan merasa bahwa perubahan suasana tempat kerja tidak berdampak pada semangat kerja.⁷³

c. Manfaat *organizational citizenship behaviour*

OCB sangat bermanfaat bagi organisasi, diantaranya adalah.⁷⁴

- 1) Meningkatkan produktivitas guru lain. Seorang guru yang menolong dan membantu guru lain untuk menyelesaikan tugas, maka tugas tersebut dapat segera terselesaikan dan produktivitas guru yang dibantu dapat meningkat. Dan dengan seiring berjalannya waktu, semua guru akan mengetahui tentang praktek tersebut.
- 2) Meningkatkan produktivitas kepala sekolah. Guru yang menunjukkan sikap *civic virtue* nantinya dapat membantu kepala sekolah memperoleh saran dan tanggapan yang bernilai yang dapat meningkatkan efektivitas kerja. Guru yang berperilaku sopan dan menghindari masalah dengan guru lain akan menjauhkan kepala sekolah dari krisis manajemen.
- 3) Sumber daya manajemen dan sekolah bisa hemat. Apabila seorang guru bisa saling tolong menolong untuk memecahkan masalah, maka kepala sekolah tidak perlu turun tangan dan kepala sekolah dapat menggunakan waktunya untuk kegiatan lain. guru yang menunjukkan tingkat *conscientiousness* yang tinggi hanya perlu mendapatkan pengawasan dari kepala sekolah saja, dan dia dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar. Sehingga kepala sekolah dapat memanfaatkan waktunya untuk tugas yang lain. Guru lama yang mau membantu guru baru dalam tahap pengenalan dapat meminimalkan biaya untuk kebutuhan tersebut. Guru yang menunjukkan sikap *sportmanship* dapat membantu kepala sekolah untuk menghemat waktunya karena kepala sekolah tidak perlu mengurus hal-hal yang kecil.
- 4) Membantu meminimalkan energi sumber daya yang langka untuk menjaga fungsi guru. Manfaat yang

⁷³ Siti Nur Azizah, “*Religiosity Dimension and The Effect on Organizational Citizenship Behaviour Islamic Perspective in Al-Huda Kebumen,*”, 238.

⁷⁴ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 79.

dapat diambil dari tindakan tolong menolong adalah dapat meningkatkan semangat, akhlak, dan kedekatan antar guru sehingga kepala sekolah tidak menghabiskan waktu untuk memeliharaa fungsi guru. Guru yang menunjukkan sikap *courtesy* pada guru lain dapat meminimalkan masalah sehingga tidak memakan banyak waktu untuk mengurus manajemen konflik.

- 5) Bisa menjadi cara yang efektif untuk mengkordinir kegiatan guru. Menunjukkan sikap *civic virtue* akan membantu untuk mengkordinir guru dan mencegah timbulnya konflik sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi guru.
- 6) Meningkatkan potensi sekolah untuk menarik dan mempertahankan guru terbaik. Tindakan saling tolong menolong dapat meningkatkan kedekatan antar guru sehingga sehingga kinerja sekolah dapat meningkat dan guru terbaik dapat tertarik dan bertahan dengan sekolah. Menunjukkan contoh *sportmanship* pada guru lain dapat memunculkan komitmen pada organisasi.
- 7) Meningkatkan stabilitas kinerja sekolah. Menolong guru lain untuk menyelesaikan tuagsnya atau mengerjakan tugas guru lain yang sedang tidak berangkat dapat menciptakan stabilitas kerja pada sekolah. Guru yang memiliki tingkat *concentiousness* tinggi lebih condong mempertahankan kinerja yang tinggi secara terus menerus.
- 8) Meningkatkan potensi sekolah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Guru yang dekat dengan lingkungan dapat memberikan informasi mengenai perubahan-perubahan yang terjadi dan dapat memberikan masukan-masukan sehingga sekolah dapat menyesuaikan diri. Seorang guru yang senantiasa hadir pada pertemuan-pertemuan dapat memeberikan informasi yang diperoleh kepada guru lain. Guru yang menunjukkan sikap *concentiousness* dapat menyanggupi untuk memegang tugas dan tanggu jawab baru sehingga sekolah dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan.

Selanjutnya, Helisia juga menyebutkan bahwa ada delapan manfaat OCB yaitu *pertama*, produktivitas kepala

sekolah dapat meningkat. *Kedua*, guru yang berperilaku ekstra dalam membantu kepala sekolah. Guru yang memiliki sopan santun akan menghindari konflik dengan guru lain, dan pada akhirnya akan membantu kepala sekolah menghindari krisis manajemen. *Ketiga*, produktivitas guru menjadi lebih baik. Seorang guru yang senang membantu guru lainnya akan membuat guru tersebut dapat menyelesaikan tugasnya dengan lebih cepat dan dapat meningkatkan produktivitasnya di sekolah. *Keempat*, jika seorang guru senang membantu guru yang lain, maka sekolah dapat menghemat sumber daya manajer dan perusahaan, campur tangan kepala sekolah dan supervisor relatif lebih kecil sehingga kepala sekolah dapat menggunakan waktu mereka untuk tugas yang lain. *Kelima*, membantu menghemat sumber daya lain. Misalnya menjaga kekompakan sesama guru sehingga waktu yang tersedia bisa lebih efektif karena tidak mengurus hal-hal yang kurang bermanfaat. *Keenam*, sebagai sarana koordinasi antar guru yang efektif untuk kegiatan. *Ketujuh*, kemampuan guru untuk mengorganisir lebih meningkat dalam hal mempertahankan guru yang berprestasi. Misalnya dengan memberikan contoh kepada guru yang lain untuk tidak selalu mengeluh saat bekerja yang pada akhirnya akan menumbuhkan loyalitas pada organisasi. *Kedelapan*, keseimbangan kinerja sekolah meningkat. Membantu guru yang tidak masuk kerja akan meningkatkan keseimbangan kinerja pada sekolah⁷⁵

Sementara itu dalam pandangan Podsakof pada penelitian Siti Nur terdapat tujuh manfaat OCB yaitu *pertama*, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas sesama guru. *Kedua*, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas pengelolaan. *Ketiga*, OCB dapat membantu merampingkan penggunaan sumber daya sekolah untuk produktivitas tujuan. *Keempat*, OCB dapat mengurangi tuntutan pada ketentuan sumber daya sekolah untuk tujuan pemeliharaan karyawan. *Kelima*, OCB dapat

⁷⁵ Helisia Margahana, "The Role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Towards Growth and Development of The Company," 307.

dapat berfungsi sebagai dasar yang efektif untuk kegiatan koordinasi antar guru.⁷⁶

Dapat ditarik kesimpulan bahwa OCB adalah perilaku ekstra peran yang diperlihatkan guru. Perilaku tersebut dapat ditunjukkan dalam bentuk membantu guru piket untuk mengisi kelas yang kosong, menghadiri undangan atau rapat. Selain itu perilaku tersebut juga dapat ditunjukkan melalui dengan senang hati memberikan bahkan menawarkan bantuan kepada guru lain untuk menyelesaikan tugasnya yang belum selesai karena terlalu banyak tugas yang dilimpahkan. Perilaku-perilaku tersebut dilakukan dengan suka rela atau ikhlas tanpa mengharapkan pujian dan imbalan dari kepala sekolah.

4. Kohesivitas Guru

a. Definisi kohesivitas guru

Pada penelitian ini, teori mengenai kohesivitas guru mengadopsi dari teori kohesivitas kelompok. Festinger sebagaimana yang dikutip oleh Miller dan Lynn dalam penelitiannya, menjelaskan bahwa kohesivitas guru sebagai resultan dari semua kekuatan yang bekerja pada guru untuk tetap berada dalam sekolah. Kohesivitas guru ditentukan oleh daya tarik kelompok terhadap anggota, ketertarikan timbal balik antar anggota dari kelompok, dan mediasi tujuan individu yang dilakukan oleh kelompok. Kohesivitas guru diharapkan dapat memberikan hasil berupa kontinuitas keanggotaan di dalam kelompok, dan kepatuhan guru pada standar, prosedur, dan aturan yang ada di dalam kelompok. Markovsky dan Lawler mendefinisikan kohesivitas guru sebagai tingkat keterjangkauan dalam organisasi. Keterjangkauan tersebut mencakup dua hal yaitu elemen keterhubungan dan struktur. Maksudnya adalah kohesivitas guru dapat dijangkau selama mereka diikat bersama oleh banyak hubungan, namun hubungan tersebut bukan berasal dari internal sekolah.⁷⁷

⁷⁶ Siti Nur Azizah, “*Religiosity Dimension and The Effect on Organizational Citizenship Behaviour Islamic Perspective in Al-Huda Kebumen*,” 237.

⁷⁷ Miller McPherson dan Lynn Smith-Lovin, “Cohesion and Membership Duration: Linking Groups, Relations, and Individuals in an Ecology of Affiliation,” *Emerald Group Publishing Limited* 19, (2002): 3-6, diakses pada

Kohesivitas guru merupakan kekuatan sekelompok guru yang dapat ditunjukkan dalam wujud sikap yang ramah, kompak, antusias dalam menyampaikan saran dan pendapat, bersedia berkorban dan tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan. Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutip oleh Komang dkk, yang menjelaskan bahwa kohesivitas guru adalah sejauh apa tingkat ketertarikan antar guru yang satu dengan yang lainnya, serta ketertarikan guru pada tujuan yang ada di dalam kelompok.⁷⁸

Selain itu, Forysth juga menjelaskan bahwa kohesivitas guru dapat dipahami sebagai kesatuan yang tersusun dalam sekelompok guru yang lahir dari interaksi pribadi antar anggota yang tinggi dan saling menguntungkan satu sama lain dan adanya kekuatan sekelompok guru yang dapat menyatukan guru yang mencakup beberapa hal seperti komitmen bersama untuk tujuan kelompok dan semangat untuk bekerja yang tinggi.⁷⁹ Johnson dan Johnson mendeskripsikan kohesivitas guru sebagai daya tarik antar anggota dalam kelompok sehingga anggota kelompok berkeinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam kelompok tersebut. Selain itu daya tarik yang dapat menjadikan guru dalam organisasi menjadi kohesif adalah adanya ketertarikan antara guru kepada kelompoknya.⁸⁰

Kohesivitas digambarkan sebagai dampak karena keberadaan kekuatan-kekuatan yang terjadi dalam kelompok. Menurut Jewell dan Siegel kohesivitas guru mengarah kepada sejauh apa antar guru merasa saling tertarik dengan satu sama lain dan merasa bahwa dirinya menjadi bagian dari anggota kelompok. Selain itu menurut Evans dan Dion, sekelompok guru yang mempunyai

tanggal 9 Oktober, 2021. [Cohesion and membership duration: Linking groups, relations and individuals in an ecology of affiliation | Emerald Insight](#)

⁷⁸Komang Ardana, dkk., *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), 51.

⁷⁹Rijal Abdillah dan Akhmad Yulianto Ardiansyah, "Kohesifitas Kelompok dengan Komitmen Organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa," 24.

⁸⁰Septian Angga Wibowo, dkk., "Pengaruh Kohesivitas Kelompok dan Ewuh Pakewuh Terhadap Pemberian Teguran Atasan Kepada Bawahan," *Jurnal Psikoislamika* 13, no. 1 (2016): 21, diakses pada tanggal 7 Oktober, 2021. <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/psiko/article/view/6406>

kohesivitas tingkat tinggi, maka setiap gurunya mempunyai komitmen yang tinggi untuk bertahan pada kelompok tersebut.⁸¹ Kohesivitas guru dipakai untuk mengilustrasikan kemauan individu untuk tetap tinggal dan berada di dalam kelompoknya. Singkatnya, kohesivitas guru merupakan daya tarik yang dimiliki sekelompok guru yang dapat membuat guru mempunyai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya atau tetap menjadi bagian dari kelompok tersebut.

Kohesivitas guru mengacu pada tingkat ketertarikan yang dirasakan anggota terhadap kelompok dan motivasi untuk tetap menjadi anggota. Kohesivitas guru adalah karakteristik sekelompok guru, yang mencakup hal-hal apa saja yang membuat guru tertarik pada kelompok guru, berkomitmen pada tujuan kelompok atau tugas, dan mempunyai rasa bangga pada kelompok secara kolektif. Kohesivitas guru juga dapat dikatakan sebagai pengalaman emosi, bukan hanya tebakan apakah akan bertahan atau meninggalkan kelompoknya. Kohesivitas berada di dalam kelompok ketika anggota kelompok menjadikan kelompok sebagai bagian dari identitas sosial kelompok. Kelompok yang berkembang cenderung dapat meningkatkan kohesivitas karena anggota memperkuat proses dalam perkembangan kelompok.⁸²

b. Dimensi – dimensi kohesivitas guru

Terdapat dua dimensi dalam kohesivitas guru berdasarkan logika sebelum bekerja yaitu: *pertama*, melacak keterjangkauan anggota kelompok melalui kelompok lain. Pola ikatan dalam kelompok memungkinkan terciptanya pertukaran informasi anatar anggota. Jika semoga anggota dalam kelompok mempunyai ketertarikan satu sama lain, maka di dalam kelompok tersebut mempunyai kemungkinan besar untuk terjadi kohesivitas guru. Sebaliknya jika tidak ada saling ketertarikan antar anggota kelompok, maka kohesivitas

⁸¹Achmad Dwityanto dan Pramudhita Ayu Amalia, “Hubungan Antar Kohesivitas Kelompok Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan” (Prosiding, Seminar Nasional Psikologi, Surakarta, April 21, (2012): 272, diakses pada tanggal 15 Oktober, 2021. <https://publikasiilmiah.ums.ac.id/handle/11617/1778?show=full>

⁸²Steven L McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behaviour*, 230.

guru pada organisasi mempunyai kemungkinan kecil untuk terjadi. *Kedua*, durasi usia terbentuknya sebuah kelompok. Ketika semua anggota kelompok keluar dari kelompok tersebut, maka kelompok tersebut sudah tidak ada lagi, dan dapat dikatakan bahwa kelompok tersebut sudah kehilangan kohesivitas guru. Secara efektifitas, usia sebuah kelompok menggambarkan totalitas kekuatan yang dapat mempertahankan keanggotaan kelompok agar tetap bersama dalam cakupan lingkungan.⁸³

Griffith sebagaimana yang dikutip oleh Jamie dan Armando yang menyebutkan bahwa terdapat dua dimensi kohesivitas guru. Dimensi pertama adalah arah kohesi yang terdiri dari dua faktor yaitu kohesi horizontal dan kohesi vertikal. Kohesi horizontal lebih condong pada hubungan antara anggota tim yang mempunyai tingkat kewenangan yang sama. Sedangkan kohesi vertikal lebih mengacu pada hubungan antar atasan dan bawahan dalam konteks kelompok. Dimensi kedua adalah fungsi kohesi yang terdiri dari dua faktor yaitu kohesi afektif dan kohesi instrumental. Kohesi afektif mengacu pada dukungan interpersonal dan afektif yang ingin dicapai yang akan diberikan oleh anggota kelompok kepada anggota kelompok yang lain. Kohesi instrumental mengacu pada kemampuan anggota tim untuk bekerjasama dengan satu sama lain secara positif untuk kinerja yang afektif.⁸⁴

Forysth pada penelitian yang dilakukan oleh Rijal Abdillah menyebutkan bahwa dimensi kohesivitas guru mencakup kohesivitas sosial, kohesivitas tugas, kohesivitas pandangan, kohesivitas emosi.⁸⁵ Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Jamies dan Armondo, dijelaskan bahwa kohesi sosial lebih condong pada ikatan sosial antar anggota kelompok yang terikat karena hubungan kerja kelompok. Ikatan sosial antar anggota di dalam kelompok akan terwujud melalui pengaruh

⁸³Miller McPherson dan Lynn Smith-Lovin, “*Cohesion and Membership Duration*,” 24-25.

⁸⁴Jamie B. Severt dan Armando X. Estrada, “On The Function and Structure of Group Cohesion,” *Emerald Group Publishing Limited* 17, (2015): 8, diakses pada tanggal 7 Oktober, 2021. [On the Function and Structure of Group Cohesion | Emerald Insight](#)

⁸⁵Rijal Abdillah dan Akhmad Yulianto Ardiansyah, “Kohesifitas Kelompok dengan Komitmen Organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa,” 42.

emosional, perasaan suka, dan kepercayaan anggota kelompok. Kelompok yang mempunyai kohesivitas yang tinggi, maka anggotanya dapat menghargai hubungan dan persahabatan yang diciptakan kelompok. Kohesi sosial sangat penting bagi suatu kelompok karena dapat meningkatkan hubungan kerja yang positif antar anggota kelompok yang dibangun melalui kepercayaan dan ketertarikan di antara anggota kelompok.⁸⁶ Selanjutnya, Forsyth dalam penelitian Murniati dan Mohammad juga menjelaskan bahwa kohesivitas pandangan adalah perasaan saling memiliki dalam kelompok yang dilandaskan pada perasaan kebersamaan dan merasa diakui sebagai suatu identitas. Sedangkan kohesivitas emosional merupakan bagaimana emosi kelompok dan juga bagaimana individu merasa menjadi bagian dari kesatuan kelompoknya, berkomitmen, kenyamanan, dan antusiasme dalam kelompok.⁸⁷

Jamie dan Armando juga menjelaskan bahwa kohesi tugas lebih condong pada komitmen bersama antar anggota kelompok untuk mengerjakan tugas kelompok yang diidentifikasi dengan orientasi umum untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran kelompok. Apabila suatu kelompok mempunyai kohesi tugas, maka dapat diperkirakan bahwa anggota kelompok akan berhasil mencapai tujuan kolektif bagi kelompoknya dan tujuan individu bagi pribadinya. Kohesi tugas menekankan pentingnya kepercayaan pada kemampuan kelompok untuk tampil secara kolektif, pada keinginan untuk bekerja secara efektif, dan pada visi bersama untuk langkah-langkah yang dibutuhkan agar dapat menyelesaikan tugas. Jadi kohesi tugas mempunyai peranan yang penting dalam kelompok, karena memberikan peluang kepada anggota kelompok untuk bekerja secara individu dengan maksud untuk mencapai tujuan kelompok, yang diiringi dengan

⁸⁶Jamie B. Severt dan Armando X. Estrada, “*On The Function and Structure of Group Cohesion*,” 11.

⁸⁷ Murniati dan Mohammad Salehuddin, “*Profil Kohesivitas Kelompok Mahasiswa Yang Bermukim di Perkotaan*,” *Jurnal Ilmiah Sosial dan Humaniora* 7 no. 2 (2021): 7, diakses pada tanggal 7 Januari, 2021.

kepercayaan bahwa anggota kelompok lainnya juga dapat melakukan tugas secara kompeten dan efektif.⁸⁸

c. Faktor – faktor kohesivitas guru

Kohesivitas guru tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan terbentuk karena terdapat faktor-faktor yang membuatnya timbul di dalam sebuah kelompok. Faktor-faktor tersebut menurut Indriyo sebagaimana yang dikutip oleh Komang meliputi kesamaan nilai dan tujuan, keberhasilan dalam mencapai tujuan, status kelompok, penyelesaian perbedaan, kecocokan terhadap norma, daya tarik pribadi, persaingan antar kelompok, pengakuan dan penghargaan.⁸⁹

Steven juga mengemukakan enam faktor pembentuk kohesivitas guru, diantaranya adalah sebagai berikut:⁹⁰

- 1) Kesamaan anggota. Terdapat penelitian yang menemukan bahwa individu lebih tertarik pada teman kerja yang mempunyai persamaan sifat dengannya. Ketertarikan pada kelompok yang disebabkan kesamaan anggota terjadi karena seseorang bersumsi bahwa orang lain lebih dapat dipercaya dan lebih mungkin menerima dirinya jika orang lain terlihat dan bertindak seperti dirinya. Orang-orang yang terlihat sama di dalam kelompok juga akan menciptakan lebih sedikit konflik dan pelanggaran terhadap aturan kelompok. Dengan demikian kelompok akan mempunyai kohesivitas yang tinggi dan lebih cepat apabila terdapat kesamaan karakter antar anggota. Sebaliknya kelompok yang mempunyai anggota dengan karakter yang sangat berbeda-beda akan lebih sulit mencapai kohesivitas kelompok.
- 2) Ukuran kelompok. Ukuran kelompok yang kecil cenderung memiliki tingkat kohesivitas yang tinggi dibandingkan dengan kelompok yang berukuran besar. Salah satu alasannya adalah karena anggota-anggota dalam sebuah kelompok lebih mudah menyepakati tujuan dan mengkoordinasikan kegiatan-

⁸⁸Jamie B. Severt dan Armando X. Estrada, “*On The Function and Structure of Group Cohesion*,” 11.

⁸⁹Komang Ardana, dkk., *Perilaku Organisasi*, 51.

⁹⁰Steven L McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behaviour*, 230.

kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Selain itu, seorang anggota akan lebih mudah mempunyai pengaruh yang besar pada kelompok yang kecil sehingga mereka merasakan rasa keterlibatan dan kepemilikan yang lebih besar pada kelompok. Namun, kelompok yang kecil juga dapat mempunyai kohesivitas yang rendah jika kelompok tersebut tidak memiliki anggota yang memenuhi syarat untuk melakukan tugas yang diinginkan.

- 3) Interaksi anggota. Suatu kelompok akan cenderung memiliki tingkat kohesivitas yang tinggi ketika anggota kelompok tersebut saling berinteraksi satu sama lain secara teratur. Interaksi antar anggota kelompok yang intens akan terjadi apabila antar anggota kelompok melakukan tugas yang sangat bergantung satu sama lain atau melakukan pekerjaan yang sama.
- 4) Rekrutmen kelompok yang dibatasi. Suatu kelompok cenderung memiliki kohesivitas yang tinggi ketika rekrutmen kelompok dibatasi. Semakin elit sebuah kelompok, maka semakin besar prestise yang diberikan kepada anggota, dan anggota akan semakin menghargai keanggotaannya di kelompok tersebut.
- 5) Keberhasilan kelompok. Kohesivitas kelompok akan semakin meningkat seiring dengan tingkat keberhasilan kelompok, karena anggota kelompok mempunyai ketertarikan pada kelompok yang dapat memenuhi kebutuhan dan tujuan anggota. Selanjutnya, anggota suatu kelompok akan lebih mungkin menunjukkan identitas sosial atas keanggotaan mereka pada kelompok yang sukses daripada kelompok yang gagal.
- 6) Persaingan dan tantangan eksternal. Sebuah kelompok cenderung memiliki tingkat kohesivitas yang tinggi ketika mendapat persaingan eksternal atau tantangan untuk mencapai tujuan yang penting. Anggota akan menghargai keanggotaannya karena kemampuannya dalam menghadapi ancaman dan persaingan sebagai bentuk dukungan sosial pada kelompoknya.

5. Komitmen Organisasi

a. Definisi komitmen organisasi

Menurut Mayer dan Allen sebagaimana yang dikutip oleh Victoria komitmen organisasi adalah *“psychological relationship between the employees and his or her organization, which would provoke the employees to get attached to the organization so that they would not leave voluntarily”*.⁹¹ Definisi tersebut menjelaskan bahwa hubungan psikologis antara guru dan sekolah yang akan menjadikan guru terikat dengan sekolah sehingga mereka tidak akan pergi meninggalkan sekolah dengan sukarela. Kemudian menurut Mowday, Porter, dan Steers juga menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan *“a strong believe in and acceptance of the organization’s goal and values, willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, a strong desire to maintain membership in the organization”*.⁹² Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa keyakinan yang kuat terhadap sekolah, penerimaan tujuan dan nilai-nilai sekolah, kesediaan untuk mengerahkan usaha dan upaya yang besar atas nama sekolah, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam sekolah.

Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai suatu perilaku guru yang mempunyai kemauan untuk menyatukan diri dengan sekolah karena guru merasa senang dan nyaman dengan guru yang lain di tempat dia bekerja. Pada umumnya guru yang memiliki komitmen organisasi akan bertahan dengan waktu yang lama di sekolah karena dia merasa bahwa separuh dari dirinya sudah terikat dengan sekolah.⁹³ Menurut Gibson yang dikutip oleh Andri Kusmayadi menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan kemauan yang muncul dari dalam diri individu untuk menaruh kesetiaan dan bersungguh-sungguh pada sekolah untuk dapat mewujudkan tujuan sekolah. Kemauan yang tinggi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya pada sekolah, serta

⁹¹ Victoria W Miroshnik, *Organization Culture and Commitment: Transmission in Multinationals* (United Kingdom: PALGRAVE MACMILLAN, 2013), 29.

⁹² Victoria W Miroshnik, *Organization Culture and Commitment*, 29.

⁹³ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 116.

ikut berperan aktif dalam keberhasilan dan kemajuan sekolah tersebut secara berkelanjutan dan terus menerus dari masa ke masa.⁹⁴ Sedangkan menurut Luthans dalam Wibowo dijelaskan bahwa komitmen organisasi biasanya di definisikan sebagai sesuatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota sekolah, keinginan untuk melakukan usaha maksimal atas nama sekolah, keyakinan yang sangat dalam, dan penerimaan nilai-nilai- serta tujuan sekolah. Mudah-mudahan, komitmen adalah perilaku yang memperlihatkan loyalitas guru pada sekolah dan merupakan proses seorang guru dalam menyatakan perhatian, keberlangsungan, dan kesejahteraan sekolah.⁹⁵

Stephen dan Timothy menjelaskan bahwa *“an employee with strong organizational commitment identifies with his or her organization and its goals and wishes to remain a member. Emotional attachment to an organization and belief in its values is the gold standard for employee commitment. Employees who are committed will be less likely to engage in work with drawal even if they are dissatisfied because they feel that they should work hard out of a sense of loyalty or attachment. They do not have other options, or it would difficult to leave. Even if employees are not currently happy with their work, they may decide to continue with the organization if they are committed enough.”*⁹⁶ Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa seorang guru yang mempunyai komitmen organisasi dengan tingkat tinggi, dia akan menyatukan diri dengan sekolah dan tujuan sekolah tersebut, serta mempunyai kemauan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam sekolah. Standar paling tinggi dalam komitmen organisasi ditandai dengan keterikatan emosional guru dengan sekolah dan keyakinannya pada nilai-nilai sekolah. Guru yang memiliki komitmen organisasi mempunyai komitmen yang kecil untuk mau bekerja berdasarkan imbalan walaupun mereka tidak puas dengan pekerjaan tersebut, karena mereka sadar bahwa

⁹⁴ Andri Kusmayadi, dkk., “*Organization Citizenship Behaviour Guru Dapat Ditingkatkan Dengan Komitmen Organisasi dan Kecerdasan Spiritual*,” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 08, no. 1 (2020): 21, diakses pada 27 Oktober, 2021. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/JMP/article/view/1950>

⁹⁵ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, 214.

⁹⁶ Stephen P Robbins and Timothy A Judge, *Organizational Behaviour*, 80.

dirinya harus bekerja keras berdasarkan kesetiaan dan keterikatan dengan sekolah. Mereka tidak mempunyai pilihan untuk bertahan atau mengundurkan diri, bahkan mereka sulit untuk mengundurkan diri. Jika terdapat guru yang kurang nyaman dengan pekerjaan mereka, mereka tetap mempertahankan untuk berada dalam sekolah karena mempunyai komitmen organisasi yang tinggi.

Komitmem organisasi merupakan sejauh mana seorang guru menyatukan diri dengan sekolah, serta mempunyai tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam sekolah.⁹⁷ Komitmen organisasi dapat digambarkan sebagai suatu kondisi dimana seseorang guru bersedia melakukan tugas sekolah dan mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam sekolah. Keinginan yang diperlihatkan oleh guru untuk mendukung keberhasilan sekolah dan tindakan setia guru pada sekolah disebut dengan komitmen organisasi. Dalam perilaku komitmen organisasi terdapat unsur-unsur yang mempunyai peran penting seperti desain pekerjaan, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah, usia dan senioritas guru di sekolah. Selain itu terdapat unsur-unsur yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan seperti iklim sekolah yang positif, keamanan kerja, berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, tanggung jawab, dan memiliki otonomi.⁹⁸

Komitmen organisasi dicirikan dengan kesiapan guru untuk turun dan ikut berpartisipasi di sekolah, menyumbangkan tenaga, Bozkurt dan Yurt sebagaimana yang dikutip oleh Emre Unver, “*Organizationally committed employees have more performance, low turnover thoughts, and higher levels of citizenship*

⁹⁷ Rosne Ahad dkk., “Work Attitude, *Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers*,” *Journal of Technical Education and Training* 13, no. 1 (2021): 16, diakses pada 25 Oktober, 2021. [Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers | Journal of Technical Education and Training \(uthm.edu.my\)](https://www.uthm.edu.my/journals/jtetr/article/view/1111929)

⁹⁸ Emre Unver, “*Organizational Commitment: Literature Review and Conceptual Framework*,” *Studies on Balkan and Near Eastern Social Sciences* 5, (2021): 136, diakses pada 29 Oktober, 2021. <https://peterlang.com/document/1111929>

*behaviour for the organization..*⁹⁹ Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa guru yang memiliki komitmen organisasi mempunyai kinerja yang tinggi, mempunyai pemikiran turnover yang rendah, dan OCB yang tinggi. Komitmen organisasi dicirikan dengan kesiapan karyawan untuk turun dan ikut serta dalam sekolah, menyumbangkan tenaga, pikiran, ide, dan waktu supaya sekolah berkembang dan dapat sampai pada kemajuan, dan dapat memberitahukan informasi-informasi yang baik yang berkaitan dengan sekolah kepada masyarakat di luar sekolah, memperlihatkan keunggulan sekolah, bangga karena menjadi anggota dari sekolah tersebut, dan mempunyai keinginan untuk senantiasa menjadi anggota dari sekolah tersebut. Sebaliknya, guru yang tidak mempunyai komitmen organisasi dicirikan dengan mempunyai anggapan-anggapan yang bertolak belakang dari unsur-unsur guru yang memiliki komitmen organisasi.

b. Dimensi komitmen organisasi

Ada banyak pendapat yang berbeda-beda dalam mengklasifikasikan tipe-tipe komitmen organisasi. Diantaranya adalah klasifikasi yang diusulkan oleh Angle dan Perry sebagaimana yang dikutip oleh Amal Benkarim dan Daniel Imbeau. Dalam pandangan mereka, tipe-tipe komitmen organisasi diklasifikasikan menjadi dua tipe yaitu nilai komitmen dan komitmen untuk bertahan. Nilai komitmen condong kepada keinginan untuk mendukung tujuan sekolah dengan melakukan upaya untuk mencapainya. Tipe ini mencakup beberapa hal seperti kesediaan tampil untuk sekolah, kesesuaian nilai-nilai yang anut pribadi dengan nilai-nilai orang-orang yang berada di sekolah, dan kepedulian guru terhadap nasib dan masa depannya. Komitmen untuk bertahan lebih condong kepada niat untuk senantiasa mempertahankan dirinya menjadi guru di sekolah¹⁰⁰

⁹⁹ Emre Unver, “*Organizational Commitment: Literature Review and Conceptual Framework*,” 136.

¹⁰⁰ Amal Benkarim dan Daniel Imbeau, “*Organizational Commitment and Lean Sustainability: Literature Review and Directions for Future Research*,” *MDPI* 13, no. 6 (2021): 23, diakses pada tanggal 29 Oktober, 2021. [Sustainability | Free Full-Text | Organizational Commitment and Lean Sustainability: Literature Review and Directions for Future Research \(mdpi.com\)](https://www.mdpi.com/2502-4776/13/6/23)

Etzioni sebagaimana yang dikutip oleh Richard dkk, mengklasifikasikan komitmen organisasi berdasarkan ketaatan guru terhadap peraturan, ketentuan, standar, dan syarat-syarat yang ada di sekolah. Etzioni menjelaskan bahwa kekuasaan dan wewenang yang dimiliki sekolah atas guru muncul dari keterlibatan guru di sekolah. Dalam pandangannya, komitmen organisasi diklasifikasikan menjadi tiga tipe yaitu keterlibatan moral, keterlibatan kalkulatif, dan keterlibatan alienatif. Keterlibatan moral mewakili orientasi guru yang positif dan intens terhadap sekolah yang didasari oleh internalisasi sekolah meliputi tujuan, nilai, norma, dan identifikasi dengan otoritas. Oleh karena itu, seorang guru terlibat dalam aktivitas-aktivitas sekolah karena dia merasa bahwa sekolah tersebut mempunyai cita-cita untuk mencapai tujuan sosial yang bermanfaat. Keterlibatan kalkulatif menjelaskan minimnya hubungan yang intens guru dengan sekolah. Hal ini dikarenakan sebagian besar hubungan yang dibangun berdasarkan hubungan yang saling memberi keuntungan antara guru dengan sekolah. Jelasnya adalah seorang guru mempunyai komitmen pada sekolah karena hubungan yang saling menguntungkan, yang ditimbang adil antara kontribusi yang diberikan kepada sekolah dengan imbalan yang diterima. Keterlibatan alineatif adalah orientasi yang bersifat negatif terhadap sekolah. Keterlibatan alinetif biasanya ditemukan pada sekolah yang menerapkan situasi dimana perilaku guru sangat dibatasi.¹⁰¹

Kanter membuat klafisikasi komitmen organisasi yang dihasilkan dari perilaku guru pada sekolah yang dibagi menjadi tiga tipe yaitu: *pertama*, komitmen berkelanjutan yang dipahami sebagai dedikasi guru untuk kelangsungan hidup sekolah. Pada tipe ini, guru diharuskan mau melakukan pengorbanan pribadi walaupun pengorbanan itu mahal dan sulit dilakukan bagi mereka. Dengan kata lain, guru yang telah melakukan pengorbanan yang besar dan berat agar dapat bergabung dan bertahan dengan sekolah, mereka mempunyai kemungkinan untuk tetap bertahan

¹⁰¹ Sunardi S. Brahmana, dkk., “*The Effect of Locus of Control on Organizational Commitment*,” *Review of International Geographical Education (RIGEO)* 11, no. 6 (2021): 10, diakses pada tanggal 30 Oktober, 2021. [The Effect of Locus of Control On Organizational Commitment | Review of International Geographical Education Online \(rigeo.org\)](https://www.rigeo.org/).

pada sekolah karena merasa sekolah mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhinya demi keberlangsungan hidup sekolah tersebut. Singkatnya pada tipe ini, guru merasa bahwa “*saya telah berkorban sangat banyak untuk sekolah, sehingga saya harus tetap bertahan di sekolah*”. *Kedua*, komitmen kohesi yang dipahami sebagai ikatan hubungan sosial ddi sekolah yang disebabkan oleh penolakan guru dari ikatan sosial sebelumnya. Komitmen kohesi biasanya terbentuk melalui kegiatan-kegiatan yang meningkatkan kohesi antar guru. Didalamnya terdapat proses yang menunjukkan peralihan yang sebelumnya menjadi orang luar dan akhirnya menjadi guru di sekolah tersebut. Seorang guru biasanya terlibat dalam kegiatan-kegiatan seolah untuk mengeratkan ikatan psikologi antar guru. *Ketiga*, komitmen pengendalian yang dipahami sebagai komitmen guru yang terikat pada norma-norma sekolah yang membentuk perilaku guru ke arah yang diinginkan. Komitmen pengendalian tercipta ketika seorang guru percaya bahwa norma dan nilai sekolah adalah panduan yang penting untuk berperilaku dalam kegiatan sehari-hari.¹⁰²

Sedangkan Meyer dan Allen mengemukakan tiga tipe dalam mengklasifikasikan komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.¹⁰³ Jason menjelaskan bahwa komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi guru di sekolah tersebut karena mempunyai keterikatan emosional dan keterlibatan dengan sekolah. Guru yang mempunyai komitmen afektif akan menyatukan dirinya dengan sekolah, menerima tujuan dan nilai-nilai sekolah, dan bersedia melakukan upaya-upaya lebih atas nama sekolah. Beberapa alasan emosional untuk bertahan pada sekolah mencakup persahabatan, suasana atau budaya

¹⁰² Sunardi S. Brahmana, dkk., “*The Effect of Locus of Control on Organizational Commitment*,” 10.

¹⁰³ Agus Arijanto, “*The Effect of Transformasional Leadership, Organization Culture and Organization Commitment on Employee Job Satisfaction in Small Medium Enterprise of Automotive Service*,” *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies* 1, no. 6 (2021): 47, diakses pada tanggal 31 Oktober, 2021. [The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organization Commitment on Employee Job Satisfaction in Small Medium Enterprise of Automotive Service \(cognizancejournal.com\)](https://cognizancejournal.com)

sekolah, dan rasa senang ketika menyelesaikan tugas sekolah. Komitmen berkelanjutan didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi guru karena kesadaran akan biaya yang harus ditanggung ketika meninggalkan sekolah. Dengan kata lain, guru mempertahankan keanggotaannya di sekolah karena dia memerlukan sekolah tersebut. Komitmen berkelanjutan muncul karena alasan biaya seperti gaji, tunjangan, dan promosi. Komitmen normatif didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi guru di sekolah tersebut karena perasaan kewajiban bahwa dia harus tetap mempertahankan dirinya di sekolah tersebut.¹⁰⁴

Selanjutnya Cohen menyebutkan bahwa terdapat empat tipe komitmen organisasi yaitu *instrumental commitment propensity* yang dipahami sebagai harapan guru mengenai kualitas saling menguntungkan yang terjadi di dalam sekolah. Hal ini berkaitan dengan penghitungan besarnya manfaat dan imbalan yang dapat diterima sebagai imbalan atas kontribusi yang sudah diberikan. *Normative commitment propensity* dipahami sebagai kewajiban moral guru yang harus diberikan kepada sekolah. *Instrumental commitment* merupakan hasil dari persepsi guru tentang kualitas saling menguntungkan antara kontribusi dengan imbalan yang diterima. Dengan kata lain *instrumental commitment* mencerminkan seberapa baik sekolah memenuhi harapan guru yang berkaitan dengan besarnya manfaat yang diberikan guru kepada sekolah dan penghargaan yang didapatkan guru dari sekolah. *Affective commitment* dipahami sebagai keterikatan guru pada sekolah yang ditandai dengan identifikasi, keterlibatan emosional guru pada sekolah, dan perasaan guru yang merasa memiliki sekolah tersebut.¹⁰⁵

c. Faktor-faktor komitmen organisasi

Ada beberapa faktor yang membentuk komitmen organisasi. Diantaranya adalah sebagai berikut.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Jason A. Colquitt, dkk., *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill Education, 2019), 63.

¹⁰⁵ Amal Benkarim dan Daniel Imbeau, “*Organizational Commitment and Lean Sustainability*,” 9.

¹⁰⁶ Kusuma Putri dan Erika Setyanti, *Komitmen Pada Perubahan Organisasi: Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 55-59.

- 1) Faktor-faktor terkait pekerjaan. Ada banyak faktor-faktor terkait pekerjaan yang mencakup tingkat keluar masuk guru diantaranya adalah ketidakhadiran, usaha kerja, peran dalam pekerjaan, dan unjuk kerja. Namun, faktor-faktor terkait pekerjaan yang memberikan dampak pada komitmen organisasi adalah tanggung jawab. Semakin tinggi komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh guru melalui tanggung jawab dan kemandirian, maka semakin menarik pekerjaan tersebut.
- 2) Kesempatan pada guru. Guru yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, cenderung mempunyai kesempatan yang sedikit untuk memperoleh pekerjaan ditempat lain.
- 3) Karakteristik personal. Komitmen organisasi dibentuk melalui karakteristik guru yang mencakup usia, lamanya bekerja, dan tingkat pendidikan. Semakin tua umur guru dan semakin lama masa kerjanya, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki guru. Selain itu, ada karakteristik personal lain yang mempunyai dampak pada komitmen organisasi yaitu gender. Namun beberapa peneliti berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan dan pengalaman yang berkaitan dengan gender juga memberikan dampak pada komitmen organisasi.
- 4) Lingkungan kerja. Salah satu cakupan lingkungan kerja yang memberikan dampak positif bagi guru adalah rasa memiliki. Rasa memiliki pada sekolah memberikan arti bahwa guru merasa menjadi bagian yang penting dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, praktik kerja yang berhubungan dengan rekrutmen, seleksi, penilaian unjuk kerja, promosi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah juga menjadi salah satu cakupan penting yang memberikan dampak pada komitmen organisasi. Rendahnya komitmen organisasi guru dapat disebabkan karena kurang tepatnya proses seleksi guru baru dan promosi.
- 5) Hubungan positif. Sekolah dibangun melalui hubungan bekerja antar guru di lingkungan tempat bekerja. Apabila guru menjumpai bentuk pengawasan kepala sekolah yang dipraktikkan dengan cara

objektif, maka komitmen organisasi guru cenderung naik. Selain itu, sesama guru dalam hubungan bekerja juga memberikan dampak pada komitmen organisasi. Ketika guru dapat menjumpai nilai-nilai dari hubungan, maka guru cenderung akan menunjukkan komitmen organisasi yang dimilikinya.

- 6) Struktur organisasi. Birokrasi yang di dalamnya tidak terdapat hambatan dan fleksibelnya perancangan struktur lebih memberikan peluang untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi guru. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, kepala sekolah bisa memberikan arahan, petunjuk, dan pengaruh yang baik.
- 7) Gaya manajemen. Gaya manajemen kepala sekolah yang fleksibel dan lebih mengedepankan partisipasi mampu meningkatkan komitmen organisasi yang positif dan kuat.

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron sebagaimana yang dikutip oleh Wayan Bagia, menyebutkan terdapat lima faktor yang mempengaruhi keberadaan komitmen organisasi yaitu:¹⁰⁷

- 1) Karakteristik kerja, komitmen organisasi dapat bertambah jika guru mendapatkan tanggung jawab yang lebih pada tugas-tugas yang dikerjakan dan mempunyai kesempatan yang terbuka untuk promosi. Meningkatnya komitmen organisasi guru menandakan bahwa sekolah sudah membuat tugas-tugas menjadi lebih menarik dan mempunyai makna, memberikan kesempatan pada guru untuk mengembangkan gagasannya dengan cara yang kreatif, dan memberikan wewenang yang besar pada guru untuk melakukan tugasnya.
- 2) Sifat-sifat dari Imbalan yang diterima. Komitmen organisasi dapat dianikkan dengan cara memberlakukan perencanaan pembagian keuntungan (*profit sharing plan*) oleh sekolah. Guru akan mendapatkan bonus atau insentif yang proporsional, dan agar guru merasa yakin maka perencanaan

¹⁰⁷ Wayan Bagia, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu: 2015), 46-47.

- pembagian insentif diadministrasikan dengan jelas dan diberlakukan dengan cara yang adil.
- 3) Keberadaan kesempatan kerja alternatif. Terdapatnya peluang besar untuk mendapatkan pekerjaan diluar sekolah tempat guru bekerja cenderung akan mendorong turunnya komitmen organisasi karyawan jika kesempatan kerja alternatif yang ada bisa memberikan manfaat yang lebih besar secara finansial dan nonfinansial.
 - 4) Perlakuan pendatang baru di sekolah. Pada umumnya sekolah akan mengajarkan banyak hal pada guru baru agar mereka dapat produktif. Perilaku berlebihan yang ditunjukkan sekolah kepada guru baru akan menjadikan guru lama merasa tidak diperhatikan dan muncul perasaan cemburu yang dapat menurunkan komitmen organisasi. Untuk mengantisipasi permasalahan tersebut maka perlu diterapkan model perekrutan guru yang dilakukan dengan tepat, membangun komunikasi yang interaktif dengan guru, dan menerima nilai-nilai sekolah yang sudah disepakati bersama.
 - 5) Karakteristik pribadi. Guru yang mempunyai banyak jabatan di sekolah, mereka diperkirakan akan mempunyai komitmen organisasi jabatan yang tinggi.

Menurut Wibowo, teradapat tiga hal yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi diantara adalah *pertama*, terjadinya perubahan komposisi guru. Hal tersebut cenderung membuat beberapa tipe komitmen organisasi pada guru menjadi tertekan, dan memunculkan beberapa penarikan diri pada sekolah. *Kedua*, keberagaman guru. Keberagaman guru dapat membuat guru lebih tertantang untuk mempertahankan pekerjaannya. Apabila di dalam sekolah semakin beragam dalam hal ras, jenis kelamin, umur, asal tempat tinggal maka terdapat ancaman bahwa minoritas dari mereka akan lebih memilih untuk meminggirkan dirinya dan hal ini dapat mengurangi komitmen afektif pada guru. Komitmen organisasi juga dapat turun apabila guru merasa afektif komitmen di sekolah rendah, kurang diperhatikan, dan kurang ditanamkan pada sekolah. *Ketiga*, perubahan hubungan antara guru dan sekolah. Pada beberapa generasi yang sudah terlebih dahulu berkecimpung lama di sekolah,

mereka memberikan secara utuh karirnya sebagai guru pada sekolah. Hal ini terjadi karena ada anggapan bahwa loyalitas seumur hidup akan terbayarkan dengan pekerjaan yang baik seumur hidupnya. Namun karena adanya perampingan jumlah guru di sekolah, maka perubahan hubungan antara guru dengan sekolah dapat menurunkan komitmen afektif dan normatif karena guru yang berbakat lebih diutamakan untuk dipertahankan.¹⁰⁸

d. Indikator komitmen organisasi

Menurut Mowday sebagaimana yang dikutip oleh Achmad dijelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diukur menggunakan tiga indikator yaitu *pertama*, keinginan yang kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya sebagai guru di sekolah. *Kedua*, bersedia untuk percaya dengan baik demi kepentingan sekolah. *Ketiga*, percaya dan menerima nilai-nilai beserta tujuan sekolah.¹⁰⁹ Kemudian menurut Silverthorne dalam penelitian Triana dijelaskan bahwa terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen organisasi yaitu kerja keras, kerja sama guru, kreatifitas, hasil kerja berkualitas baik, dan komitmen pada sekolah.¹¹⁰

Sedangkan menurut Fink sebagaimana yang dikutip oleh Wayan Bagia, menyebutkan sepuluh indikator dalam komitmen organisasi yaitu 1) senantiasa berupaya untuk mensukseskan sekolah, 2) senantiasa menggali informasi tentang sekolah, 3) senantiasa menggali keseimbangan antara sasaran sekolah dengan sasaran pribadi, 4) senantiasa berusaha untuk memberikan kontribusi kerja yang maksimal sebagai cakupan dari sekolah secara keseluruhan, 5) memberikan perhatian kerja kepada seluruh bagian yang ada di sekolah, 6) mempunyai pikiran yang positif apabila dikritik teman kerja, 7) meletakkan

¹⁰⁸ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, 220.

¹⁰⁹ Achmad Dwityanto dan Pramudhita Ayu Amalia, “Hubungan Antar Gaya kepemimpinan transformational Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan,” 271.

¹¹⁰ Triana Kartika Sari dan Andre D Wijaksono, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan,” *Jurnal Ilmu Manajemen* 1, no. 3 (2013): 829. Diakses pada tanggal 1 November, 2021. [Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai | Yakup | Perisai : Islamic Banking and Finance Journal \(umsida.ac.id\)](https://umsida.ac.id)

prioritas organisasi di atas kepentingannya, 8) tidak tertarik dengan unit sekolah lain, 9) mempunyai keyakinan bahwa sekolah akan berkembang, 10) mempunyai pikiran yang positif pada kepala sekolah.¹¹¹ Selanjutnya Spencer dan Spencer juga mengemukakan indikator komitmen organisasi menjadi empat yaitu: *pertama*, mempunyai kerelaan hati untuk membantu guru merampungkan tugas-tugasnya. *Kedua*, meleburkan aktifitas dan prioritas yang dipunyai untuk mewujudkan kebutuhan sekolah. *Ketiga*, memahami keperluan kerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah yang lebih besar. *Keempat*, memilih dan memilah keperluan-keperluan sekolah yang pantas daripada memenuhi beberapa keinginan profesional.¹¹²

e. Cara meningkatkan komitmen organisasi

Ada banyak cara untuk membangun, meningkatkan, dan mempertahankan komitmen organisasi. Adapun cara-cara tersebut adalah *pertama*, berkomitmen dengan nilai yang diciptakan oleh manusia. Cara tersebut dapat ditempuh dengan jalan membuat aturan, kaidah, atau standar tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, serta mempertahankan komunikasi antar guru. *Kedua*, memperjelas dan mengkomunikasikan tujuan. Cara tersebut dapat dilakukan dengan jalan memperjelas tujuan dan ideologi, berkharisma, praktik perekrutan dilakukan berdasarkan nilai, lebih mengutamakan orientasi berlandaskan nilai dan pelatihan, serta membentuk tradisi. *Ketiga*, menjamin keadilan di sekolah. Cara tersebut dapat ditempuh dengan memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif. *Keempat*, menciptakan rasa komunitas. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan membangun homogenitas guru berdasarkan nilai, keadilan, mengutamakan kerja sama, saling mendukung, kerja tim, dan berkumpul bersama. *Kelima*, mendukung perkembangan dan kemajuan guru. Hal tersebut dapat dicapai dengan melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan

¹¹¹ Wayan Bagia, *Perilaku Organisasi*, 44.

¹¹² Wayan Bagia, *Perilaku Organisasi*, 44.

perkembangan, memberikan keamanan pada guru tanpa jaminan.¹¹³

Selain itu, Steven L. McShane dan Ann Von Glinow juga mengemukakan ada lima strategi untuk membangun, meningkatkan, dan mempertahankan komitmen organisasi yaitu.¹¹⁴

- 1) *Justice and support*. Pada komitmen afektif, keadilan dan dukungan dari sekolah yang diberikan kepada guru mempunyai kemungkinan lebih besar untuk terjadi. Keadilan dan dukungan tersebut mencakup memenuhi kewajiban sekolah pada guru, mematuhi nilai-nilai kemanusiaan seperti keadilan, kesopanan, pengampunan, dan integritas moral. Demikian pula sekolah yang mendukung kesejahteraan guru cenderung dapat memupuk loyalitas guru agar dapat lebih tinggi.
- 2) *Shared values*. Identifikasi paling tinggi dengan sekolah ketika guru tersebut percaya bahwa nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan pada sekolah. Guru juga mengalami banyak emosi positif ketika nilai-nilai pribadi mereka selaras dengan nilai dan tindakan sekolah, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi mereka untuk tetap bertahan dengan sekolah.
- 3) *Trust*. Kepercayaan mengacu pada harapan positif yang dimiliki guru terhadap guru lain dalam situasi yang beresiko. Kepercayaan berarti meletakkan kepercayaan pada guru lain. Kepercayaan juga dipahami sebagai hubungan timbal balik, ketika seorang guru ingin menerima kepercayaan, maka dia harus menunjukkan kepercayaan. Guru akan mengidentifikasi dirinya dengan sekolah dan merasa berkewajiban untuk bekerja pada sebuah sekolah hanya akan terjadi jika guru tersebut percaya pada kepala sekolah.
- 4) *Organization comprehension*. Pemahaman organisasi mengacu pada seberapa baik guru memahami sekolah,

¹¹³ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 118.

¹¹⁴ Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behaviour*, 107.

termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata letak fisik. Pemahaman sekolah dapat dicapai dengan cara memberikan informasi kepada guru, memberikan kesempatan agar tetap *up to date* mengenai kegiatan-kegiatan sekolah, berinteraksi dengan sesama guru, menemukan berbagai hal yang terjadi disemua bagian sekolah, belajar tentang sejarah sekolah tersebut, tujuan, dan cita-cita sekolah.

- 5) *Employee involvement*. Keterlibatan guru dapat meningkatkan komitmen *organisasi* dengan cara memperkuat kepemilikan dan identitas guru dengan sekolah. Guru merasa menjadi bagian dari sekolah ketika mereka berpartisipasi dalam keputusan yang berhubungan dengan masa depan sekolah. Keterlibatan guru juga membangun loyalitas karena menunjukkan kepercayaan sekolah pada gurunya.

Menurut Dessler sebagaimana yang dikutip oleh Kaswan mengemukakan beberapa cara dalam meningkatkan komitmen organisasi yaitu: *pertama*, berkomitmen pada nilai manusia. Hal ini meliputi menciptakan aturan, memilih kepala sekolah yang baik dan tepat, serta menjaga komunikasi. *Kedua*, memperjelas dan mengkomunikasikan misi. Hal ini meliputi menyatakan secara gamblang tentang misi dan ideologi, berkharisma, menerapkan perekrutan guru baru berlandaskan nilai, mengedepankan orientasi berlandaskan nilai etis dan pelatihan, serta membuat tradisi. *Ketiga*, menjamin keadilan sekolah. Mempunyai prosedur yang mengatur tata cara dalam menyampaikan keluhan yang komprehensif, dan menciptakan komunikasi dua arah yang ekstensif. *Keempat*, menciptakan rasa komunitas. Menciptakan persamaan berlandaskan nilai, keadilan, mengedepankan kerja sama, saling mendukung, kerja tim, serta berkumpul bersama. *Kelima*, mendukung perkembangan guru. Melaksanakan aktualisasi, memberikan pekerjaan yang menantang pada tahun awalan, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, mengadakan aktivitas perkembangan, memberikan keamanan pada guru tanpa memungut jaminan.¹¹⁵

¹¹⁵ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 294-295.

Selain itu, Dessler dalam Wibowo juga menjelaskan cara untuk mendapatkan komitmen organisasi yang dapat dilakukan dengan *pertama*, kualitas dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus dapat menampilkan dirinya sebagai seorang yang dapat diajak untuk berbicara, dan mempunyai keinginan untuk mendengarkan guru. Hal pertama yang harus diperhatikan adalah, seorang kepala sekolah harus percaya kepada guru sebagai rekannya dalam bekerja. *Kedua*, memenangkan semangat, pikiran, dan hati. Komitmen organisasi tidak dapat diwujudkan tanpa usaha seorang kepala sekolah untuk menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual, dan emosional guru. Guru perlu diberikan kewenangan untuk menciptakan lingkungan kerja agar mereka merasa dihargai karena dapat menunjukkan prestasi bekerja, memberdayakan potensi yang dimiliki guru dengan memberikan control sebanyak mungkin dalam lingkup tanggung jawab. *Ketiga*, menjaga komitmen guru. Menjaga komitmen guru dapat dilakukan dengan cara memperkaya pekerjaan dan meningkatkan motivasi bekerja mereka. Hal tersebut dapat dicapai dengan cara meningkatkan minat, memastikan bahwa setiap guru mempunyai alasan yang berbeda-beda untuk melakukan pekerjaannya, memberikan kesempatan untuk berlatih menemukan dan mengembangkan keterampilan. *Keeempat*, pengakuan pada prestasi dan keberhasilan. Menghargai kinerja yang hebat dan produktivitas yang tinggi dengan menaikkan gaji, memberikan insentif, mengikutsertakan pelatihan, atau sekedar mengucapkan terimakasih merupakan hal-hal yang penting dalam memelihara komitmen organisasi. *Kelima*, berpikir positif. Untuk menciptakan lingkungan yang positif di sekolah dapat dilakukan dengan cara saling mempercayai. Kepala sekolah dan semua guru harus saling percaya bahwa rekan kerjanya dapat mencapai dan mengerjakan tugasnya. Karena itu perlu menciptakan guru yang dihormati, dikagumi, dan produktif, dan merayakan keberhasilan guru agar orang lain dapat percaya sesuatu dapat dicapai dan komitmen pada tujuan sekolah.¹¹⁶

¹¹⁶ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, 218.

f. **Manfaat komitmen organisasi**

Komitme organisasi memberikan banyak manfaat pada organisasi. Diantaranya adalah 1) kinerja, dipahami sebagai pencapaian tujuan sekolah. Beberapa sumber menegaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja. 2) OCB, dipahami sebagai perilaku inovatif dan spontan guru, serta kesediaan untuk bekerja sama. Terdapat beberapa sumber yang menegaskan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dengan OCB. 3) kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seorang guru. Kepuasan kerja timbul disebabkan oleh rasa keterlibatan dan rasa memiliki terhadap sekolah. Semakin tinggi keterlibatan seorang guru maka semakin tinggi kepuasan kerja. Artinya, ketika komitmen organisasi meningkat maka tingkat kepuasan kerja guru juga meningkat. 4) intensi turnover. Seorang guru yang memiliki komitmen organisasi tinggi maka dia mempunyai kemungkinan yang kecil untuk meninggalkan sekolah. Hal tersebut menunjukkan bahwa meningkatnya komitmen organisasi dapat membantu mengurangi intensi turnover dalam sebuah sekolah. 5) ketidakhadiran. Terdapat fakta bahwa guru dengan komitmen organisasi yang tinggi dapat mengurangi tingkat intensitas seorang guru untuk absen dari pekerjaannya. 6) *presenteeism*. Presentasi dapat dipahami sebagai situasi dimana seorang guru sedang bekerja tetapi tidak sepenuhnya fungsional dan produktif karena sakit, cedera, atau kondisi kesehatan lainnya.¹¹⁷

Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi guru merupakan perilaku guru yang mempunyai kemauan unntuk menyatukan dirinya dengan sekolah dan mempertahankan keanggotaannya sebagai guru di sekolah karena merasa senang dan nyaman dengan iklim sekolah. Selain itu, guru yang mempunyai komitmen organisasi pada sekolah dapat menerima visi dan tujuan sekolah, mampu menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan sekolah. Selain itu komitmen organisasi ditunjukkan

¹¹⁷ Amal Benkarim dan Daniel Imbeau, “*Organizational Commitment and Lean Sustainability*,” 24.

dengan kesiapan guru untuk menyumbangkan tenaga pada sekolah dan mendukung keberhasilan sekolah.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam sebuah penelitian, dibutuhkan suatu bahan kajian yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti, yang kemudian disebut dengan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu berfungsi untuk membantu dan memudahkan peneliti dalam memperoleh gambaran-gambaran dan mencari titik perbedaan serta persamaan antara penelitian yang sudah ada dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis. Berikut adalah beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis:

1. Samuel Crispin Nguni, dengan Judul “*Transformational and Transactional Leadership in Tanzanian Education: A Study of the Effect Transformational and Transactional Leadership on Teachers’ Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools.*” Hasil penelitian tersebut adalah pengaruh dari faktor kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviour* menunjukkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformasional dan transaksional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviour*.¹¹⁸ Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah variabel komitmen organisasi sama-sama menjadi variabel *dependen*. Kemudian perbedaannya adalah, pada penelitian tersebut terdapat tiga variabel *dependen*, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan peneliti hanya terdapat dua variabel *dependen*. Selanjutnya, pada penelitian tersebut variabel *organizational citizenship behaviour* menjadi variabel *dependen*, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan peneliti variabel *organizational citizenship behaviour* menjadi variabel *independen*. Lebih lanjut lagi, perbedaan yang terakhir adalah pada penelitian tersebut variabel komitmen organisasi menjadi variabel *dependen* kedua, sedangkan pada

¹¹⁸ Samuel Crispin Nguni, “*Transformational Leadership in Tanzanian Education: A Study of the Effect Transformational and Transactional Leadership on Teachers’ Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools*” (disertasi, Radboud University Nijmegen, 2005): 148, diakses pada 14 Oktober, 2021. <https://eric.ed.gov/?id=EJ738652>

- penelitian yang akan peneliti lakukan variabel komitmen organisasi menjadi satu-satunya variabel *dependen*.
2. Isaac Carter Mogotsi, “*An Empirical Investigation into the Relationship among Knowledge Sharing Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction, and Organizational Commitment.*” Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *organizational citizenship behaviour*, *knowledge sharing behaviour*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara signifikan mempunyai hubungan yang positif. Dan komitmen organisasi menjadi variabel prediktor yang signifikan dari *organizational citizenship behaviour*. Namun kepuasan kerja tidak mempengaruhi salah satu dari *organizational citizenship behaviour* dan *knowledge sharing behaviour*. Komitmen organisasi juga tidak mempengaruhi *knowledge sharing behaviour*.¹¹⁹ Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah terdapat pada variabel *organizational citizenship behaviour* yang sama-sama menjadi variabel *independen* kedua. Persamaan yang lain adalah terdapat pada variabel komitmen organisasi yang sama-sama menjadi satu-satunya variabel *dependen*. Sedangkan perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah, pada penelitian tersebut terdapat tiga variabel *independen*, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti hanya terdapat 2 variabel *independen*.
 3. Suryadi, dengan judul “Pengaruh Kohesivitas Kelompok dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasi Guru PAI SMP di Kabupaten Kudus Tahun Pelajaran 2015/2016”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kohesivitas kelompok dan komunikasi interpersonal secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi guru PAI SMP di Kabupaten Kudus, dengan nilai $F_{hitung} 155.477 > 2.9604$ (F_{tabel}) dan nilai signifikan $0.000 < 0.05$. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat

¹¹⁹ Isaac Carter Mogotsi, “*An Empirical Investigation into the Relationship among Knowledge Sharing Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction, and Organizational Commitment.*” (disertasi, University of Pretoria, 2009): 133, diakses pada 14 Oktober, 2021. https://www.google.co.id/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.837.2870%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&ved=2ahUKewiL06StjNnzAhWZH7cAHeWhAtIQFnoECAUQAQ&usq=AOvVaw3gCNLr0PUq1jM_fdtjBPz

pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan antara kohesivitas kelompok dan komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi.¹²⁰ Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel *independen*, yaitu sama-sama meneliti tentang kohesivitas kelompok. Kesamaan yang kedua adalah pada variabel *dependen*, yaitu sama-sama meneliti tentang komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah terletak pada variabel *independen* yang kedua, yaitu pada penelitian tersebut variabel *independen* kedua yang diteliti adalah komunikasi interpersonal, sedangkan variabel *independen* kedua yang akan diteliti pada penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior*. Perbedaan selanjutnya adalah pada variabel *independen* pertama yaitu kohesivitas kelompok, sedangkan kohesivitas kelompok menjadi variabel independen ketiga pada penelitian yang akan peneliti lakukan.

4. Joni Elatotagam, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja.” Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja sebesar 29.0%. Kemudian pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 44.8%. Selanjutnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan OCB ditemukan sebesar 59.3%.¹²¹ Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah terdapat pada variabel *independen* pertama yaitu sama-sama meneliti tentang kepemimpinan transformasional. Kemudian perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah terdapat pada variabel komitmen organisasi. Variabel komitmen organisasi menjadi variabel *dependen* kedua

¹²⁰ Suryadi, “Pengaruh Kohesivitas Kelompok dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasi Guru PAI SMP di Kabupaten Kudus Tahun Pelajaran 2015/2016” (tesis, IAIN Kudus, 2016), 116.

¹²¹ Joni Elatotagam, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja,” *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* 5, no. 4 (2017): 509-510, diakses pada tanggal 3 Desember, 2021. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jrbm/article/view/17742>

pada penelitian ini, dan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti menjadi satu-satunya variabel *dependen*. Perbedaan yang lain adalah variabel OCB menjadi variabel *dependen* kedua pada penelitian tersebut, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti menjadi variabel *independen* pertama.

5. Fenri Abraham Stevi Tupamahu, “Kecerdasan Spiritual, Kohesivitas Kelompok, Sebagai Pendorong *Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan* (Studi Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Ambon)”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan, namun OCB tidak secara dominan memediasi pengaruh kohesivitas kelompok terhadap kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu.¹²² Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah terletak pada jumlah variabelnya yaitu sama-sama menggunakan lima variabel yang terdiri dari dua variabel X, satu variabel Y, dan satu variabel Z. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu terletak pada variabel kohesivitas kelompok, yang pada penelitian tersebut menjadi variabel X_2 sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti menjadi variabel intervening. Perbedaan selanjutnya adalah pada penelitian tersebut, variabel *organizational citizenship behavior* menjadi variabel intervening, sedangkan pada penelitian yang akan diteliti menjadi variabel X_2 .
6. Rio Andhika Putra dan Dori Mitra Candana, “Pengaruh Motivasi Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Dr. Muhammad Zein Painan.” Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi hubungan pengaruh motivasi terhadap Kinerja Karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga tidak memediasi hubungan

¹²² Fenri Abraham Stevi Tupamahu, “Kecerdasan Spiritual, Kohesivitas Kelompok, Sebagai Pendorong *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Ambon)”, *Jurnal Ekonomi PELUANG* 12 No. 1 (2018): 39, diakses pada 6 Februari, 2022. <https://ojs.ukim.ac.id/index.php/index/search/authors/view?firstName=Fenri%20Abraham&middleName=Stevi&lastName=Tupamahu&affiliation=&country=>

pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.¹²³ Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah terletak pada jumlah variabelnya yaitu sama-sama menggunakan lima variabel yang terdiri dari dua variabel X, satu variabel Y, dan satu variabel Z. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu terletak pada variabel komitmen organisasi, yang pada penelitian tersebut menjadi variabel X₂ sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti menjadi variabel Y. Perbedaan selanjutnya adalah pada penelitian tersebut, variabel *organizational citizenship behavior* menjadi variabel intervening, sedangkan pada penelitian yang akan diteliti menjadi variabel X₂.

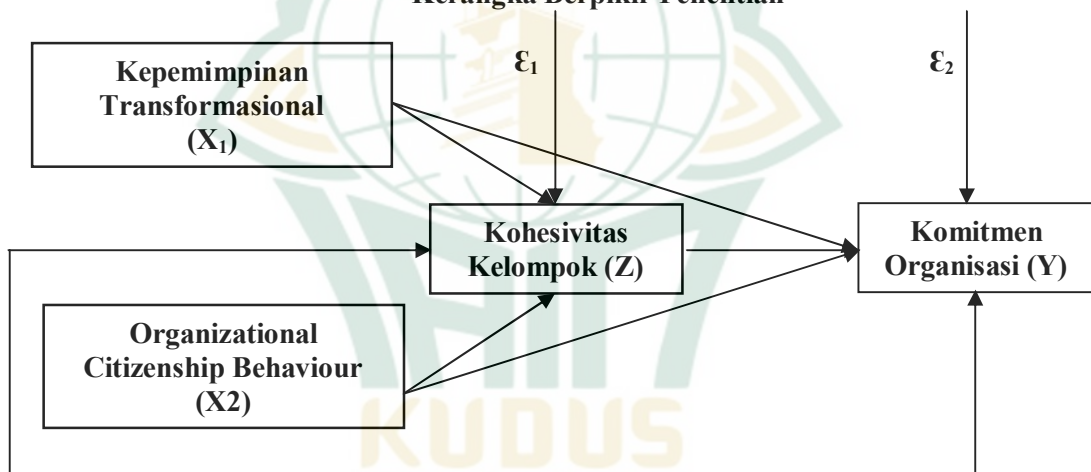
C. Kerangka Berfikir

Komitmem organisasi merupakan sejauh mana seorang guru menyatukan diri dengan sekolah, serta mempunyai tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya sebagai guru di sekolah. Dalam penelitian, komitmen organisasi guru dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, OCB guru, kohesivitas kelompok. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan kepala sekolah yang menampilkan perilaku ramah secara individu, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pengaruh yang ideal, dan empati kepada guru yang kemudian diantaranya dapat meningkatkan kemampuan guru dalam beradaptasi di sekolah menjadi lebih besar, dan menurunkan tingkat *turnover* guru. Kadangkala dalam kondisi tertentu, sebuah sekolah memerlukan perilaku ekstra peran di luar deskripsi tugas pekerjaan, apalagi ketika sekolah tersebut membutuhkan dukungan tenaga dan pikiran guru yang tidak bisa dinilai atau dihargai dan dibayar dengan uang. Perilaku tersebut adalah OCB yaitu perilaku guru yang melakukan tugas melampaui tugas-tugas yang sudah dideskripsikan dalam tugas pekerjaannya. Guru akan dengan senang hati membantu pekerjaan guru lainnya bahkan akan menawarkan diri untuk menolong dalam hal urusan tugas pekerjaan atau urusan pribadi. Ketika guru mempunyai OCB yang tinggi, maka diperkirakan dapat

¹²³ Rio Andhika Putra dan Dori Mitra Candana, “Pengaruh Motivasi Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Dr. Muhammad Zein Painan”, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 2, no. 1 (2020): 115, diakses pada 6 Februari, 2022. <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/337>

memberikan dampak yang positif bagi komitmen organisasi yang ada di dalam dirinya. Selanjutnya, kebanyakan bahkan semua guru mengharapkan suasana sekolah yang penuh kekeluargaan, kehangatan, harmonis, dan komunikasi yang baik. Sehingga suasana tersebut dapat membuat guru tertarik satu sama lain dan menyebabkan guru ingin mempertahankan dirinya untuk tetap menjadi bagian dari guru di sekolah tersebut. Daya tarik antar guru itulah yang disebut sebagai kohesivitas guru yang dapat menciptakan komitmen organisasi guru. Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir mengenai “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Komitmen Organisasi Dilihat dari Perspektif Kohesivitas Guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus” dapat digambarkan dalam kerangka berikut ini:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir Penelitian



D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara atas rumusan masalah penelitian yang berbentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis disebut jawaban sementara karena jawaban yang diberikan hanya berlandaskan pada teori yang relevan, belum berlandaskan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui proses mengumpulkan data.¹²⁴ Merujuk pada landasan teori yang dijadikan sebagai

¹²⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2011), 64.

kerangka berpikir penelitian ini, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ho₁ : Kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, kohesivitas guru, dan komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se
 - Ha₁ : Kabupaten Kudus dinyatakan dalam kategori tinggi. Kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, kohesivitas guru, dan komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus dinyatakan dalam kategori rendah.
2. Ho₂ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* secara parsial terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
 - Ha₂ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* secara parsial terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
3. Ho₃ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* secara simultan terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
 - Ha₃ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* secara simultan terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
4. Ho₄ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru secara parsial terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
 - Ha₄ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru secara parsial terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
5. Ho₅ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

- antara kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru secara simultan terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten
- Ha₅ : Kudus.
Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru secara simultan terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
6. Ho₆ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kohesivitas guru sebagai variabel intervening antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
- Ha₆ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kohesivitas guru sebagai variabel intervening antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
7. Ho₇ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kohesivitas guru sebagai variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
- Ha₇ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kohesivitas guru sebagai variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.