

KOMITMEN GURU DALAM PENINGKATAN KINERJA DI SMP NEGERI I MUARA WAHAU

Joko Susanto
SMP Negeri 1 Muara Wahau
Jokosusanto1@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Bagaimana Komitmen Guru dalam Peningkatan Kinerja di SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. 2) Bagaimana kendala yang dihadapi guru dalam peningkatan kinerja di SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. 3) Bagaimana solusi yang dilakukan oleh guru dalam mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja di SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Lokasi penelitian adalah di SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. Dalam kaitannya dengan lokasi penelitian ini, peneliti memilih Komitmen Guru dalam peningkatan kinerja di SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan di SMP Negeri ini dianggap paling baik dan bermutu di Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif sehingga dalam hal ini terdapat dua sumber data, yaitu sumber data utama (data primer) dan sumber data pendukung (data sekunder). Kepala Sekolah, Guru, TU dan siswa. Selain itu, dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang dianggap penting bagi penelitian ini juga akan menjadi sumber data pendukung. Hasil penelitian menunjukkan dalam Komitmen Guru dalam Peningkatan Kinerja di SMP Negeri 1 Muara Wahau meliputi: 1). Komitmen Guru dalam Peningkatan Kinerja, 2). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Guru, 3). Penilaian terhadap Komitmen Guru, 4). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Guru, dan 5). Pengaruh Tingkat Komitmen Guru terhadap Peningkatan Kinerja Guru. Kendala terhadap Pelaksanaan Komitmen Guru dalam Peningkatan Kinerja meliputi 1). Rendahnya Semangat Kerja, 2). Kendala yang Berkesinambungan, 3). Komitmen dalam Melaksanakan Kegiatan Akademik Sekolah, 4). Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan 5). Sarana dan Prasarana. Solusi terhadap Kendala Pelaksanaan Komitmen guru dalam Peningkatan Kinerja meliputi: 1). Fungsi Kepala Sekolah sebagai Motivator, 2). Evaluasi Kinerja, 3). Peningkatan Kedisiplinan, 4). Meningkatkan Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer, dan 5). Menyediakan dan Melengkapi Fasilitas. Upaya tersebut bisa dikatakan efektif dalam meningkatkan kinerja guru sebab kinerja guru menjadi lebih baik dan tertib baik mulai dari merencanakan, melaksanakan pembelajaran hingga evaluasi/ penilaian pembelajaran.

Kata Kunci: *Komitmen Guru, Peningkatan Kinerja, Pembelajaran*

PENDAHULUAN

Kualitas seorang guru bisa diukur melalui kinerja yang ditunjukkan. Kinerja merupakan gambaran hasil kerja yang ditunjukkan atau dicapai oleh seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diemban. Profesi guru tidak terlepas dari berbagai tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik dan benar. Hasil penyelesaian dalam bentuk kualitas dan kuantitas dari suatu tugas atau kewajiban yang diemban akan menggambarkan bagaimana keadaan kinerja yang dimiliki oleh seorang guru.

Bentuk hasil kerja guru biasanya dicapai dengan sebuah ukuran capaian yang berupa prestasi. Kinerja juga bisa dikatakan sebagai prestasi nyata seseorang yang dilihat melalui tugas dan kewajiban yang telah diselesaikan. Setiap guru pasti mendambakan adanya prestasi yang diperoleh. Prestasi akan mampu memberikan predikat tersendiri bagi guru yang

meraihnya. Semakin banyak prestasi yang diperoleh, semakin bagus kesan yang ditampilkan oleh guru itu sendiri di mata guru lain atau sekolah. Sekolah akan merasa bangga karena memiliki seorang guru yang mampu menghasilkan suatu prestasi. Dengan prestasi yang diraih, seorang guru mampu menunjukkan kapasitasnya sebagai seorang guru yang memiliki kompetensi dan kualitas yang tidak diragukan.

Komitmen merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh seseorang terhadap pekerjaan yang digelutinya dengan penuh perhatian dan kasih sayang. Ini berarti bahwa komitmen memang terlahir dari sebuah sikap yang didorong oleh sebuah perasaan untuk memberikan perhatian dan kasih sayang terhadap objek tugas atau pekerjaan yang sedang dilakukan. Tanpa adanya keinginan untuk memberikan perhatian dan kasih sayang, komitmen tidak akan pernah muncul menjadi sebuah sikap yang ada pada diri setiap individu terhadap apapun tugas dan pekerjaan yang diemban. Dengan demikian, Komitmen organisasi dapat mempengaruhi seseorang untuk memilih apakah dia tetap berada menjadi anggota organisasi tersebut atau keluar berpindah ketempat lain.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen terkait dengan suatu perasaan yang dimiliki oleh seseorang untuk mewujudkan suatu ikatan atas dasar identitas atau loyalitas terhadap suatu organisasi atau pekerjaan. Dengan demikian, seseorang yang memiliki komitmen akan selalu berupaya untuk menjaga perasaannya dalam bentuk loyalitas yang tinggi terhadap organisasi yang menampilkan identitas pekerjaan didalamnya sebagai suatu ikatan yang dibangun.

Komitmen tenaga pengajar ihwal kewajiban memberikan pendidikan di sekolah tampaknya belum menyeluruh. Sebab, data Analytical and Capacity Development (ACDP), pada 2014, sekira 9,7 persen guru di Indonesia tak hadir di sekolah. Selain itu, meski 13,5 persen guru hadir di sekolah, namun tidak melakukan kegiatan pengajaran. 11 Pentingnya komitmen yang harus dimiliki oleh tiap guru dinyatakan dalam pasal 40 UU No. 20 tahun 2003 Sisdiknas yang menyatakan bahwa pendidikan dan tenaga kependidikan berkewajiban untuk (1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis; (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan dan (3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikannya.

Berdasarkan apa yang tercantum dalam undang-undang sisdiknas diatas, tersirat bahwa semua hal yang berkaitan dengan guru bertumpu pada keberadaan komitmen. Guru yang tidak memiliki komitmen yang tinggi akan sulit untuk mewujudkan kegiatan pembelajaran yang kreatif dan dinamis, sulit untuk meningkatkan kompetensinya, dan juga sulit untuk bisa menunjukkan keteladanan terhadap siswa. Guru seperti ini lebih cenderung untuk tidak bekerja secara maksimal atau memiliki tingkat keseriusan yang rendah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Ini sangat berbahaya karena hilangnya komitmen yang dimiliki oleh guru akan berpotensi untuk menurunkan prestasi siswa dan kualitas sekolah. Oleh karena itu, komitmen guru perlu mendapatkan perhatian dari semua pihak.

Dengan demikian, dibalik peran dan tanggung jawab serta kinerja guru yang bagus terhadap keberhasilan dan kemajuan sekolah dan siswa tersebut, guru juga memiliki persoalan yang besar dan kompleks. Diantara berbagai persoalan yang ada, komitmen guru merupakan persoalan utama yang harus dihadapi oleh setiap guru. Ini karena komitmen akan menjadi barometer utama terhadap keberadaan kinerja guru dalam mengadakan kegiatan pembelajaran dan memberikan pelayanan kepada siswa di sekolah. Dengan demikian, guru juga diharapkan memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajiban yang diemban.

Salah satu sekolah yang diketahui memiliki para guru dengan komitmen yang tinggi adalah SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. Sekolah ini merupakan salah satu sekolah yang berada di daerah terpencil dan jauh dari perkotaan. Fasilitas di sekolah ini juga

tidak lengkap. Masih banyak hal yang harus diperbaiki di sekolah ini terkait dengan penyediaan sarana dan pra-sarana yang memadai untuk menunjang proses kegiatan pembelajaran bagi siswa. Meskipun demikian, para guru di sekolah ini memiliki komitmen yang sangat tinggi terhadap profesi yang digeluti dan lembaga yang dinanungi.

Singkatnya, para guru di sekolah ini rela menempuh perjalanan sepanjang lebih dari 10 km selama 1 jam dari rumah mereka untuk tiba di sekolah. Situasi ini disebabkan karena perjalanan yang berat dengan medan yang terjal dan sangat menghambat laju perjalanan para guru dan siswa untuk bisa tiba di sekolah. Para guru di sekolah ini juga memiliki kehidupan yang sederhana atau bahkan diantaranya berada pada posisi ekonomi lemah dengan gaji yang tidak begitu banyak. Kebanyakan mereka hanya mengandalkan status mereka sebagai PNS dan TK2D sebagian sebagai guru honorer yang dibayar oleh pihak sekolah sendiri dengan gaji yang minim.

Para guru di sekolah ini tidak patah semangat dan berkomitmen untuk mendidik dan mengajar para siswa. Mereka tetap melakukan pekerjaan atau mempertahankan profesi mereka dengan ikhlas dan berjiwa besar. Dengan kata lain, kinerja yang ditunjukkan oleh para guru di sekolah ini tidak terpengaruh oleh keadaan mereka dan juga sekolah. Kinerja mereka yang bagus tersebut terjadi karena mereka memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan atau menunaikan tugas dan kewajiban serta tuntutan profesi mereka. Inilah yang menjadi daya tarik tersendiri bagi peneliti untuk mengadakan penelitian lebih lanjut terkait dengan faktor-faktor pendukung komitmen dan dampak komitmen yang ada bagi kinerja mereka.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen guru merupakan faktor penting di sekolah. Komitmen guru yang tinggi akan menghasilkan sebuah peningkatan kinerja dan kompetensi yang berdampak pada peningkatan prestasi siswa dan guru serta kualitas sekolah. Namun, perlu adanya penelitian yang mendalam terkait dengan pola-pola komitmen yang ditunjukkan oleh para guru tersebut. Ini terkait dengan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keberadaan komitmen guru tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini sangat urgen untuk dilakukan. Selanjutnya permasalahan utama sebagai berikut:

1. Bagaimana Komitmen Guru dalam Peningkatan Kinerja di SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur ?
2. Bagaimana kendala yang dihadapi guru dalam peningkatan kinerja di SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur ?
3. Bagaimana solusi yang dilakukan oleh guru dalam mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja di SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur ?

KAJIAN PUSTAKA

Komitmen guru merupakan ikatan antara guru dengan sekolah, yang menuntun motivasi terhadap pekerjaan. Komitmen merupakan sikap seseorang, termasuk kasih sayang, kepercayaan dan perhatian tingkah laku terhadap pekerjaannya.¹ Komitmen sebagai sebuah sikap yang mencerminkan perasaan seperti ikatan, identitas dan loyalitas terhadap sebuah organisasi sebagai sebuah objek komitmen. Komitmen sebagai sebuah tingkah laku merupakan suatu bukti ketika individu-individu menampilkan tingkah laku tertentu terhadap suatu kepercayaan yang secara moral benar lebih dari manfaat secara personal.² Dalam hal perspektif motivasi, komitmen organisasional merupakan sebuah pernyataan keberadaan yang mana anggota-anggota organisasi diikat oleh sebuah tindakan dan kepercayaan mereka

¹ Cohen, A., *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), p. 78

² Meyer, J.P. & Allen, N.J., A three component conceptualization of organizational commitment. (*Human Resource Management Review*, 1991), Vol 1, pp. 61-89

yang menyokong kegiatan mereka dan keterlibatan diri mereka sendiri dalam sebuah organisasi.

Tingkat komitmen dari guru-guru dapat digambarkan dalam satu kontinum yang bergerak dari tingkat rendah sampai tinggi. Guru-guru yang rendah tingkat komitmennya dapat ditunjukkan oleh: (1) kepedulian terhadap murid kecil; (2) waktu dan energi yang disediakan juga sedikit, dan (3) hanya peduli terhadap satu macam pekerjaan. Sedangkan guru-guru yang bertingkat komitmen tinggi merupakan kebalikan dari apa yang ditunjukkan oleh guru yang berkomitmen rendah, yaitu: kepedulian terhadap murid dan guru-guru lain tinggi; bersedia menyediakan waktu dan energi ekstra, dan kepeduliannya terutama diberikan kepada orang lain.

Komitmen dihargai sebagai suatu pendapat bahwa komitmen guru merupakan salah satu karakteristik profesional yang mempengaruhi sebuah keberhasilan pendidik. Komitmen guru didefinisikan sebagai tingkat ikatan psikologi terhadap profesi mengajar.³ Perspektif lebih awal melihat komitmen sebagai sebuah fungsi evaluasi kognitif seseorang tentang biaya dan manfaat tinggal dalam sebuah organisasi.⁴ Banyak studi lanjut mempergunakan pendekatan psikologi yang berfokus untuk menganalisa proses psikologi pegawai tentang identifikasi dengan perusahaan. Seorang yang berkomitmen secara khusus akan percaya dengan kuat dalam tujuan dan nilai dari objek komitmen, berharap pada harapan yang tinggi, mengeluarkan upaya-upaya yang dapat dipertimbangkan untuk hal-hal komitmen, dan memiliki dorongan atau niat yang kuat untuk tetap bergabung dengan objek komitmen tersebut.⁵ Ada tiga model komitmen, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative.

Komitmen guru juga bisa dilihat dari level atau tingkatnya. Sikap komitmen seseorang berkaitan dengan karirnya bisa dilukiskan dari satu garis kontinum yang bergerak dari tingkatan yang rendah sampai dengan tingkatan yang tinggi. Guru yang rendah tingkatannya ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut. *Pertama*, sedikit perhatian yang disisihkan untuk memperhatikan siswa, *kedua*, sedikit waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk melaksanakan tugasnya, *ketiga*, perhatian utama guru yang demikian adalah hanya jabatannya. Sebaliknya, guru yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi, ditandai oleh ciri-ciri sebagai berikut. *Pertama*, tinggi perhatiannya kepada para siswa, *kedua*, banyak waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk melaksanakan tugasnya, *ketiga*, banyak bekerja untuk kepentingan orang lain.⁶

Tabel 1: Tingkatan Komitmen Guru

Rendah	Tinggi
<ul style="list-style-type: none"> • Sedikit perhatian yang disisihkan untuk memperhatikan siswa. • Sedikit waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk melaksanakan tugasnya • Perhatian utama guru yang demikian adalah hanya jabatannya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tinggi perhatiannya kepada para siswa • Banyak waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk melaksanakan tugasnya. • Banyak bekerja untuk kepentingan orang lain.

³ Coladarci, T., Teachers' sense of efficacy and commitment to teaching. (*The Journal of Experimental Education, 1992*), Vol 4, pp. 323-337

⁴ Becker, H. S., Notes on the concept of commitment. (*The American Journal of Sociology, 1960*), Vol 1, pp. 32-40

⁵ Pennel, J.R. & Firestone, W.A. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. (*Review of Educational Research, 1993*), Vol. 63, pp. 489-525

⁶ Imron, Ali., *Pembinaan Guru di Indonesia.: dari kawasan konseptual sampai kawasan substansif*. (Malang: IKIP Malang, 1994), p. 35.

Sumber: Diadaptasi dari Glickman (Imron, 1994:7)⁷

Persoalan Komitmen Guru

Persoalan yang dihadapi oleh para guru sangat beragam. Persoalan tersebut biasanya berkaitan dengan kurikulum, proses pembelajaran dan juga keprofesian. Persoalan guru terdiri atas hal-hal sebagai berikut.

1. Isolasi

Guru akan lebih merasakan kesendirian tanpa adanya teman atau kolega yang bisa diajak untuk berkomunikasi atau bertukar pendapat. Kondisi ini sering menyebabkan para guru tersebut mendapatkan gangguan secara psikologis. Isolasi secara fisik bisa menuntun para guru pada terganggunya kondisi psikologis mereka. Dia menambahkan bahwa para guru yang telah lama mengalami kondisi kesendirian atau terisolasi tersebut akan cenderung memandang bahwa lingkungan atau suasana kerjanya hanya terbatas pada kelas, siswa, dan mengajar.⁸

2. Dilemma dan Frustrasi

Di Indonesia, berdasarkan peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan no 12 dan 23 tahun 2017 dan juga Peraturan Pemerintah (PP) no 19 tahun 2017 tentang beban kerja guru disebutkan bahwa tiap guru harus mengajar selama 24 hingga 40 jam tiap Minggu. Dengan jumlah jam yang begitu banyak tersebut terkadang menyebabkan guru mengalami frustrasi dan dilema karena mereka tidak bisa bergerak dengan bebas untuk melakukan aktivitas lainnya seperti mengajar di sekolah lain untuk menambah pundi-pundi uang mereka. Akan tetapi, mereka harus menghabiskan waktu mereka di satu sekolah dengan gaji yang sudah ditetapkan.

3. Kejenuhan dalam Rutinitas

Guru merupakan sebuah pekerjaan yang penuh dengan gambaran rutinitas dalam beraktivitas. Tiap guru selalu dituntut untuk melakukan suatu jenis pekerjaan yang sama dari waktu ke waktu. Apa yang mereka lakukan hanyalah memberikan pelayanan berupa kegiatan pembelajaran kepada siswa dari tahun ke tahun. Kondisi ini menyebabkan mereka merasa jenuh dan bosan terhadap rutinitas yang mereka lakukan.

4. Kurangnya Induksi

Guru juga merupakan sebuah pekerjaan yang penuh dengan tantangan. Kondisi ini biasanya dihadapi oleh para guru baru dimana mereka belum banyak memiliki pengalaman dalam melakukan kegiatan pengajaran di kelas. Hal ini bisa dilihat dari kesulitan yang dialami oleh para guru baru tersebut dalam menghadapi para siswa di kelas.

5. Tugas dan Pekerjaan yang Sulit

Persoalan lain yang sering dihadapi oleh para guru adalah beban tugas atau pekerjaan yang sulit. Hal ini juga terjadi pada setiap guru baik baru maupun lama. Para guru lama sering mendapatkan kesulitan terkait dengan usia mereka yang sudah tidak muda lagi. Mereka tidak lagi memiliki energi yang banyak, pola pikir yang cepat, dan bahkan semangat yang tinggi untuk mencoba hal-hal yang baru seperti adanya penerapan kurikulum baru atau penggunaan teknologi modern dalam menunjang kegiatan pembelajaran mereka.

6. Ketidakpastian dan Ketidakjelasan Status dan Harapan

Fenomema umum yang sering dihindari oleh para guru adalah gaji yang sedikit dan ketiadaan kepastian atas status dan harapan yang dimiliki oleh para guru terhadap masa depan mereka. Di Indonesia, secara khusus, gaji guru muda atau baru dengan status tidak tetap dan guru swasta sangat memprihatinkan.

⁷ Glickman, C.D., Gordon, S.P., & Ross-Gordon, J.M., *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership*. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2009), p. 34

⁸ Sarason, S.B. (1996). *Revisiting the Culture of the School and the Problem of Change* New York: Teachers College Press

7. Karir yang Stagnan

Terkait dengan status yang dimiliki oleh para guru diatas yang penuh dengan ketidakpastian, satu persoalan lain yang juga sering dihindangi oleh mereka adalah karir yang stagnan.

Kinerja Guru

Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Menurut Dwi Siswoyo, dkk (2008: 33) disebutkan bahwa komponen- komponen pendidikan itu meliputi: tujuan pendidikan, peserta didik, pendidik, isi pendidikan, metode pendidikan, alat pendidikan, dan lingkungan pendidikan. Namun, komponen yang paling utama yaitu tujuan pendidikan, peserta didik, dan pendidik. Dengan demikian, dalam proses pendidikan sudah pasti terjadi interaksi anatar ketiga komponen tersebut.

Kinerja guru yang ada di Indonesia tertuang dalam SK MENPAN NO.26/Menpan/1989, tentang angka kredit jabatan dalam Tesis Imam Muchoyar (2007: 53). Secara garis besar kinerja guru tersebut yaitu meliputi:

- a. Menyusun program pengajaran
- b. Menyajikan program pengajaran
- c. Melaksanakan evaluasi belajar
- d. Melaksanakan analisis hasil belajar
- e. Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Susilo Martoyo (2000: 92) kinerja selain berkenaan dengan derajat penyelesaian tugas yang dicapai individu, juga merefleksikan seberapa baik karyawan telah memenuhi persyaratan pekerjaannya, sehingga kinerja diukur dalam arti hasil. Hasil dari penilaian terhadap pegawai akan sangat bermanfaat bagi atasan dalam membuat rancangan selanjutnya. Faktor internal adalah kemampuan yang dimiliki seorang pegawai atau juga dapat disebut sebagai kompetensi, dan faktor pendorong atau juga dapat disebut motivasi diri seseorang untuk melakukan sesuatu karya atau pekerjaan. Sedang faktor eksternal adalah lingkungan yang memberikan situasi dan pengaruh terhadap hasil kerja. Masih banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yang meliputi perilaku, sikap dan penampilan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, kendala-kendala sumber daya, keadaan ekonomi dan sebagainya.

Secara umum memang kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, begitu pula dengan guru. Meskipun kinerja guru di pengaruhi oleh berbagai faktor, tetapi kinerja guru dapat dioptimalkan. Kinerja guru akan menjadi optimal apabila diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, iklim sekolah, guru, karyawan maupun anak didik. Pidarta (1995) dalam Mutamimah Retno Utami (2012) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu:

- a. Kepemimpinan kepala sekolah
- b. Iklim sekolah
- c. Harapan-harapan
- d. Kepercayaan personalia sekolah

Disebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Berangkat dari sinilah seorang kepala sekolah harus mampu mengupayakan kinerja guru agar lebih baik.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Hal ini disebabkan karena apa yang diungkap dalam penelitian ini berupaya untuk menyuguhkan data yang berupa keunikan-keunikan peristiwa terkait dengan faktor-faktor yang membangun komitmen para guru tersebut dalam peningkatan kinerja mereka. Dengan demikian, keunikan-keunikan peristiwa tersebut merupakan suatu kasus yang akan diteliti, dieksplorasi dan diinterpretasikan dalam bentuk kata-kata secara jelas, gamblang, dan transparan.⁹

Lokasi penelitian adalah di SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. Dalam kaitannya dengan lokasi penelitian ini, peneliti memilih Komitmen Guru dalam peningkatan kinerja di SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan di SMP Negeri ini dianggap paling baik dan bermutu di Kabupaten Kutai Timur.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif sehingga dalam hal ini terdapat dua sumber data, yaitu sumber data utama (data primer) dan sumber data pendukung (data skunder). Dalam penelitian kualitatif, *kata-kata dan tindakan* merupakan sumber data umum. Yang dimaksud dengan *kata-kata dan tindakan* disini adalah kata-kata serta tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai¹⁰

Semua pihak yang terlibat dalam kegiatan Komitmen guru dalam peningkatan kinerja di Sekolah SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur akan menjadi sumber data utama ialah: Kepala Sekolah, Guru, TU dan siswa. Selain itu, dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang dianggap penting bagi penelitian ini juga akan menjadi sumber data pendukung.

Dalam penelitian dengan pendekatan-pendekatan kualitatif, pengumpulan data menggunakan interview, observasi dan dikumentasi.¹¹ Dokumen yang digunakan adalah arsip-arsip atau semua sumber yang berasal dari non manusia yang berhubungan dengan peran kepemimpinan kepala Sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis Sekolah SMP Negeri Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur.

Dalam kaitannya dengan bentuk data analisis ini, Miles dan Huberman menyatakan bahwa terdapat tiga kegiatan inti dalam data analisis ini yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.¹² Ketiga langkah tersebut haruslah dilakukan secara sistematis dan terus menerus.

Dalam reduksi data ini peneliti akan memilah-milah jenis data sesuai dengan kelompoknya untuk memudahkan penyajian. Setelah reduksi data ini selesai maka peneliti akan terus melakukan presentasi data dimana data yang diperoleh akan dianalisa untuk mendapatkan suatu nilai penelitian. Setelah data selesai, peneliti akan memverifikasi data atau menarik kesimpulan dari data yang sudah disajikan.

Untuk mendapatkan keabsahan data yang akurat, maka diperlukan teknik pemeriksaan data tepat. Terkait dengan hal ini, terdapat empat kriteria, yaitu (1) derajat kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*).¹³

⁹ Creswell, John W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (4th Edition)*. New Jersey: Pearson education Inc

⁵¹ *Buku Pedoman Akademik dan penulisan Tesis Insuri Ponorogo*, (Ponorogo : Program Pasca Sarjana INSURI Ponorogi, 2012) h 53.

⁵² Ibid.

⁵⁷ Ibid, hal 57.

⁵⁸ Moleong Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya Bandung: 2001.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagai sebuah profesi, maka sejatinya guru dan dosen memiliki hak untuk mendapatkan kehidupan yang layak dalam menjalankan amanah yang diembannya. Hak untuk hidup sejahtera dan bahagia kemudian diawali pemerintah dengan diberlakukannya kebijakan sertifikasi guru. Kebijakan ini menurut Kemendikbud memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- b. Meningkatkan proses dan mutu hasil pendidikan.
- c. Meningkatkan martabat guru.
- d. Meningkatkan profesionalitas guru, dan.
- e. Meningkatkan kesejahteraan guru.

Dari tujuan sertifikasi tersebut, jelasnya memberikan implikasi dan memunculkan gagasan bahwa guru wajib menjaga martabat, meningkatkan profesionalitas serta dedikasinya kepada bangsa dan negara.

Guru merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya proses pembelajaran. Keberhasilan dalam penyelenggaraan pembelajaran sangat ditentukan oleh guru dalam memberikan pelajaran bagi siswa. Apabila guru kurang memiliki kesiapan dalam memberikan proses penyampaian pembelajaran, performa kurang maksimal dan cenderung kurang bagus sehingga persepsi siswa terhadap guru akan menjadi rendah. Melihat fenomena di lapangan bahwa kompetensi guru di Indonesia masih rendah. Ini ditunjukkan dengan melihat bahwa banyaknya guru yang terlambat ke sekolah, banyak guru yang hanya sekedar memberikan catatan pada siswanya, masih banyak guru yang menggunakan metode pembelajaran yang monoton tanpa adanya inovasi dalam pembelajaran, masih banyak guru yang belum mempunyai kualifikasi S1 dan masih banyak persolan lainnya. Pengembangan guru di Indonesia juga masih rendah. Banyak guru-guru dalam bidang skill (kemampuan mengajar) masih kurang, kurangnya pengembangan dan peningkatan organisasi (melalui Kelompok Kerja Guru untuk guru-guru Sekolah Dasar dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran, untuk guru-guru SMP dan SMA/SMK), dan kurangnya pengembangan dan peningkatan keberibadian (motivasi berprestasi) seperti melakukan action research.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Guru

Keberhasilan seorang guru dalam pekerjaannya banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya. Guru yang kurang profesionalisme biasanya sangat lemah dalam menjalankan komitmennya, tapi ada juga unsur ketidaktahuan dalam hal tersebut. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh KR yaitu “Faktor ekonomi, sosial, dan tantangan dalam mengajar itu adalah hal yang paling dominan, guru akan sangat terpengaruh terutama guru-guru baru yang masih minim pengalaman dalam dunia pendidikan”. Komitmen seseorang terhadap organisasi tempat dia bekerja menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam organisasi tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat bahwa komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.¹⁴

Mowday dalam Sopiah mendefinisikan komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional.¹⁵ Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan

¹⁴ Blau, B.A., & Boal, B.K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management Review*, 12, 288-302. <http://kimboal.ba.ttu.edu/.pdf>.

¹⁵ Sopiah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Ghalia Indonesia, Jakarta.

seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja guru dalam suatu organisasi sekolah adalah keinginan guru untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sekolah dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi sekolah dan kualitas pendidikan yang lebih baik.

Penilaian terhadap Komitmen Guru

Penilaian merupakan suatu hal yang lumrah dalam setiap lingkungan kerja. Begitu pula di sekolah, penilaian tidak hanya dilakukan antara guru kepada murid tetapi juga antara sekolah terhadap gurunya. Hal ini bisa dijadikan bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan sekolah yang akan diambil kedepannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan KR yaitu “Hal ini akan kita pakai sebagai bahan evaluasi kedepannya, juga akan menjadi masukkan bagi guru-guru agar meningkatkan kinerjanya setiap tahun”. Oleh karena itu guru sebagai tenaga profesional harus memiliki kemandirian dalam keseluruhan kegiatan pendidikan baik dalam jalur sekolah maupun luar sekolah, guru memegang posisi yang paling strategis. Hal ini juga didukung pernyataan WK.S yaitu “guru menjadi termotivasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari karena guru merupakan subjek yang akan ditiru anak didik sehari-hari”.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Guru

Barnawi dan Arifin menyatakan lingkungan kerja merupakan faktor situasional yang berpengaruh terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung.¹⁶ Menurut Mulyasa, “untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sedikitnya harus memperhatikan dua hal, yakni guru itu sendiri serta hubungan baik antara guru dengan orang tua dan masyarakat sekitarnya”.¹⁷ Glickman dalam Bafadal menyebutkan aspek pada guru yang menentukan orientasi profesionalnya, yaitu komitmen guru (teacher’s commitment), aspek tersebut harus melekat pada diri seorang guru, karena ia akan menentukan tipe guru tersebut dalam melaksanakan proses pembelajaran.¹⁸ Dalam pelaksanaan komitmen ini, para guru memiliki tingkatan yang berbeda-beda dari kecil hingga besar. Besar atau kecilnya tingkat komitmen guru dapat dilihat dari hasil penilaian sehari-hari atau dari hasil evaluasi kinerja.

Setiap usaha peningkatan kompetensi profesional guru akan memberi hasil yang baik jika diikuti oleh komitmen dan motivasi guru untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya sendiri. Asrorun Ni’am mengungkapkan bahwa upaya peningkatan kompetensi guru harus mendasarkan pada kemauan dan kemampuan guru. Artinya, guru tidak harus didikte dan diberi berbagai arahan dan instruksi. Oleh karena itu, perlu disusun standar profesional guru yang akan dijadikan acuan pengembangan mutu guru.

Rendahnya Semangat Kerja

Semangat kerja dapat diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Rendahnya semangat kerja ini terkadang juga dialami oleh guru SMP Negeri 1 Muara Wahau. Mulai dari Dilema dan Frustrasi, Ketidakpastian dan Ketidakjelasan status dan harapan, Karier yang stagnan, & Perendahan Lingkungan.

¹⁶ Barnawi & M. Arifin. (2014). *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

¹⁷ Mulyasa, 2013, *Pengembangan dan implementasi pemikiran kurikulum*. rosdakarya bandung.

¹⁸ Sholeh, Asrorun Ni’am. (2006). *Membangun Profesionalitas Guru Analisis Kronologis atas Lahirnya UU Guru dan Dosen*. Jakarta: Elsas.

Seperti yang di uraikan awal temuan, kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity), yaitu $performance = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari 47 kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesimpulannya guru yang profesional akan selalu memiliki solusi dalam setiap kendala yang ditemui di sekolah maupun di luar sekolah.

Fungsi Kepala Sekolah sebagai Motivator

Menurut Mulyasa dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, mengatakan bahwa “kepala sekolah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan”. Dengan demikian dapat penulis simpulkan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin di suatu lembaga pendidikan yang mempunyai kekuasaan penuh untuk menentukan irama bagi lembaga yang di ampunya dan mempunyai tanggung jawab penuh untuk mengelola segala kegiatan di lembaga tersebut berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan guna pencapaian tujuan bersama.

Evaluasi dapat diartikan sebagai penilaian atau pengukuran. Menurut Mangkunegara, evaluasi/penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi.¹⁹ Berkaitan dengan hal tersebut, Parsons mengemukakan bahwa evaluasi mengandung dua aspek yang saling terkait, yaitu:

- a) Evaluasi kebijakan dan kandungan programnya.
- b) Evaluasi terhadap orang-orang yang bekerja di dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan program.²⁰

Peningkatan disiplin guru utamanya dimulai dari sekolah. pada lingkungan sekolah, posisi kepala sekolah sebagai sumber team leader atau manajer sekolah sangat penting perannya melalui upaya yang direncanakan secara efektif dan efisien, baik buruknya kualitas disiplin guru pada suatu sekolah erat kaitannya dengan usaha atau upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengendalikan, memacu dan meningkatkan segala potensi, dan praturan yang ada sebagai salah satu fungsi manajemen.

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran kunci dalam keberhasilan sebuah sekolah. Dengan fungsi kepala sekolah yang optimal maka para guru memiliki pedoman atau contoh yang akan dijadikan toleh ukur dalam melaksanakan komitmen dalam rangka peningkatan kinerja. Begitu juga pentinnya Fasilitas pendidikan, yang pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kelompok yaitu tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah (site, building, equipment, and furniture). Agar semua fasilitas tersebut memberikan kontribusi yang berarti pada jalannya proses pendidikan, hendaknya dikelola dengan baik. Manajemen yang dimaksud meliputi: (1) Perencanaan, (2) Pengadaan, (3) Inventarisasi, (4) Penyimpanan, (5) Penataan, (6) Penggunaan, (7) Pemeliharaan, dan (8) Penghapusan.

PENUTUP

Kepala sekolah harus mampu menjalankan menjadi motivator, manajer, dan menggalakkan kepada guru akan pentingnya IT atau layanan internet di sekolah untuk menambah dan memperluas ilmu pengetahuan untuk pembelajaran, sehingga guru dapat memanfaatkan kemajuan ilmu dan teknologi, seperti membuat blog. Sebab saat ini ilmu pengetahuan selalu berkembang dan guru perlu meningkatkan ilmu pengetahuan, sehingga materi yang diajarkan selalu tidak monoton.

¹⁹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

²⁰ Taylor, L. & Parsons, J. (2011). *Improving Student Engagement*. *Current Issues in Education*, 14(1). Retrieved from <http://cie.asu.edu/>

Kepala sekolah perlu memberikan sanksi kepada guru yang telah berulang kali tidak disiplin sebab sanksi tersebut tentunya akan membuat efek jera bagi guru. Bila tidak dilakukan, dimungkinkan guru akan mengulangi kembali.

Kepala sekolah perlu memberikan penguatan kepada guru yang telah berhasil melakukan tugasnya dengan baik, meskipun dengan penguatan yang sederhana seperti pernyataan puas atau pujian. Penguatan diberikan agar guru merasa hasil pekerjaannya dihargai dan diapresiasi, sehingga guru akan merasa senang dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Bila tidak dilakukan, maka akan dikhawatirkan guru akan merasa tidak diapresiasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1-18.
- Aritonang. (2005). *Kepuasan Pelanggan. Pengukuran dan Penganalisisan Dengan SPS* . Jakarta.: PT. Gramedia Pustaka Utama. Engkoswara.
- Barnawi & M. Arifin. (2014). *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Beck, N.M. & Wilson, J.H.(2000). *Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure*. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, pp. 114-136
- Becker, H. S. (1970), *Notes on the concept of commitment*. *The American Journal of Sociology*, Vol 1, pp. 32–40.
- Blau, B.A., & Boal, B.K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management Review*, 12, 288-302. <http://kimboal.ba.ttu.edu/.pdf>.
- Buku Pedoman Akademik dan penulisan Tesis Insuri Ponorogo. (2012). *Program Pasca Sarjana INSURI*. Ponorogo h: 53.
- Caprara et al .(2006). *Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level*. *Journal of School Psychology*, Vol. 44, pp. 473-490.
- Celep, C. (2000). *Teacher's organizational commitment. Inn educational organization*. Trakya University. Edirne, Turkey. *National Forum of Teacher Education Journal*. Vol. 1, No. 3. ERIC NO:ED452179
- Celep, C. (2000). *Organizational Commitment and Teachers in Education*. Ankara: Anı Publishing.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach Mahwah, NJ: Erlbaum*

- Cohen et al. (2005). *Research Methods In Education*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Coladarci, T. (1992), *Teachers' sense of efficacy and commitment to teaching*. The Journal of Experimental Education, Vol 4, pp. 323-337
- Colquitt et al.(2011). *Improving Performance and Commitmen in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Creswell, John W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (4th Edition)*. New Jersey: Pearson education Inc
- Day , C & Gu, Q.(2006). *Teachers resilience: a necessary condition for effectiveness*. Teaching and Teacher Education, Vol. 23, pp. 1302–1316
- Day et al. (2005). *Reform, standards and teacher identity: Challenges of sustaining commitment*. Teaching and Teacher Education, Vol. 21(5), pp. 563-577
- Dunn, William N., 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Glickman at al.(2009). *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, p. 34
- Huberman, M.(1993). *The Lives of Teachers (J. Neufeld, Trans.)*. London: Cassell Villiers House, p. 48
- Imron, Ali. (1994). *Pembinaan Guru di Indonesia.: dari kawasan konseptual sampai kawasan substansif*. Malang: IKIP Malang.
- James et al. (2006). *Consumer Behaviour*. Mason: Permissions Department. Thomson Business and Economics.
- Joffres, C., & Haughey, M.(2001). *Elementary teachers' commitment declines: Antecedents, processes, and outcomes*. The Qualitative Report. 6(1), pp. 45-67
- Lortie, D.C.(1986). *Teacher status in Dade County: A case of structural strain*. Kappan, Vol 8, pp. 568-575
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, Vol 1, pp. 61-89
- Minarti.(2011). *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Mediaa.
- Muhlisin. (2008). *Profesionalisme Kinerja Guru Menyongsong Masa Depan*. <http://www.muhsin.files.wordpress.com>.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung : Rosdakarya.

- Mulyasa. (2013). *Pengembangan dan implementasi pemikiran kurikulum*. Rosdakarya bandung.
- Naro, Wahyudin. (2007). *Komitmen Profesi Dan Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Profesional Guru Pada Madrasah Tsanawiyah Di Kota Makassar*. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar.
- Nazari, K. & Emami, M. (2012). *Analysis of relation between organizational commitment and professional commitment*. Elixir Human Resources, Vol. 51, pp. 10661-10664.
- Nias, J.(1989), *Primary Teachers Talking. A Study of Teaching as Work*. London: Routledge. P. 120
- Pennel, J.R. & Firestone, W.A. (1993). *Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies*. Review of Educational Research, Vol. 63, pp. 489–525
- Provus, Malcom. (2015). *The Disrepancy Evaluation Model dalam Presentasi* .Makalah Kumahani Bt Ku Mat Desa, Penerjemah: Jamil Ahmad.
- Purwanto.(2003). *Psikologi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. (2012). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sergiovanni, T.J. & Starrat, R.J. (2007). *Supervision: A Redefinition* New York, NY: McGraw-Hil.
- Sopiah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sorenson, R.D & Goldsmith L.M. (2009). *The principal's guide to managing school personnel*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Steen, T. (1988). *Looking for commitment to teaching: Suggestions for teacher education*. Quest, Vol. 40(1), pp. 74-83
- Suryadi, Ace & Mulyana, Wiana, (1992). *Kerangka Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru*. Jakarta: PT. Candimas Metropole.
- Taylor, L. & Parsons, J. (2011). *Improving Student Engagement*. Current Issues in Education, 14(1). Retrieved from <http://cie.asu.edu/>
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Uno, H.B. (2014). *Teori motivasi & pengukurannya: analisis di bidang pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahjosumidjo,2008,Kepemimpinan Kepala Sekolah”Tinjauan teoritik dan Permasalahannya.Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.

Ware, H., & Kitsantas, A.(2007). *Teachers and collective efficacy beliefs as pedictors of professional commitment*. Journal of Educational Research, Vol. 100(5), pp. 303-310

Yukl, Gary. (2010). .Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi 5