

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Komitmen Organisasi**

###### **1.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen berasal dari bahasa latin *Commitment* yang bermakna menggabungkan, menyatukan, mempercayai, dan mengerjakan. Persamaan dalam komitmen dan jadi keduanya sama-sama mudah dilontarkan atau diucapkan, tetapi sangat sulit untuk dilaksanakan atau ditepati. Komitmen adalah janji pada diri sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan. Komitmen adalah kecenderungan seseorang untuk melibatkan diri kedalam apa yang dikerjakan dengan keyakinan bahwa kegiatan yang dikerjakan penting dan berarti. Komitmen ada ketika seseorang memiliki kesempatan untuk menentukan apa yang akan dilakukan (Wijaya, 2016) Komitmen ada ketika seseorang memiliki kesempatan untuk menentukan apa yang dilakukan. Wijaya mengemukakan bahwa komitmen adalah rencana-rencana lebih mutakhir yang mempengaruhi tanggungjawab masa depan dengan kerangka waktu panjang untuk perencanaan kebutuhan manajer (Wijaya, 2016).

Organisasi adalah aktivitas / kegiatan yang dikerjakan secara bersama sama untuk tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Karena jika kegiatan itu dilakukan oleh satu orang bukan dikatakan organisasi. Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang orang, alat- alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Organisasi merupakan tempat atau wadah orang –orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, dipimpin, dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi (uang,material, mesin, metode, lingkungan, sarana prasarana,

data, dan lain- lain) secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kerja sama ini adalah kerja sama yang terarah pada pencapaian tujuan, yaitu dengan mengikuti pola interaksi antara individu atau kelompok. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan norma, keyakinan, nilai – nilai tertentu sebagaimana di tetapkan oleh para pendiri organisasi. Keseluruhan pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi. (Umam, 2012)

Menurut Maringan (2008) pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi 2 macam yaitu, organisasi sebagai alat dari manajemen artinya organisasi sebagai wadah atau tempat manajemen sehingga memberikan bentuk manajemen yang memungkinkan bergerak atau dapat dikaitkan. Kemudian, organisasi sebagai fungsi manajemen artinya organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberikan kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas- batas tertentu.

Secara lebih terperinci, Colquit memaparkan bahwa, ”*organizational commitment* is defined as the desire on the part of an employee to avmember of the organizationl.” Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi, “*organizational commitment* influences whether an employee stays a member of the organizational (is retained) or leaves to pursue another job (*turns over*)” (colquitt, 2011). Komitmen organisasi sangat mempengaruhi apakah pegawai tetap menjadi anggota organisasi (dipertahankan) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain ( pengganti). Ini penting untuk diakui bahwa pergantian dapat berupa pergantian sukarela dan tidak sukarela. Pegawai yang tidak berkomitmen untuk organisasi mereka terlibat dalam pengunduran diri berupa sikap menghindari situasi kerja, perilaku ini dapat mengarah dan berujung pada pemberhentian diri dari organisasi. Dikemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri atas tiga tipe, yaitu,: (1) *affective commitment*, dimana pegawai mempertahankan keberadaannya dalam organisasi karena ia menginginkan hal tersebut, (2) *continuance commitment*, yaitu suatu komitmen yang menunjukkan bahwa seorang pegawai mempertahankan keterikatannya dalam

organisasi karena alasan pegawai tersebut memang membutuhkannya, (3) *normative commitment*, yaitu suatu komitmen dimana pegawai mempertahankan keberadaannya dalam organisasi karena memang seharusnya ia berbuat demikian. Penjelasan secara singkat terhadap ketiga komponen dimaksud sebagai berikut: pertama, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional seorang pegawai, identifikasi pegawai pada organisasi dan keterlibatan pegawai dalam setiap aktivitas organisasi, pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi atau kuat akan bekerja di dalam organisasi karena ia mengingini atau mau melakukan hal itu secara sungguh– sungguh. Kedua, *continuance* dalam hal ini yang ditonjolkan pegawai di dalam bekerja adalah pertimbangan untung rugi dalam diri pegawai berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Dalam hal ini, pada diri pegawai kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas social lainnya atau alternative lainnya karena adanya ancaman dalam kerugian besar. Ketiga, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja di dalam organisasi. Dalam konteks ini pegawai merasa adanya kewajiban moral untuk tetap bertahan dan memberikan yang terbaik bagi organisasi

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana guru sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2019). Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan guru untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan guru terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Kreitner dan Kinicki (dalam Kaswan 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuantujuannya. Mowday (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Luthans (2020) mendefinisikan komitmen

organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan guru untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Kreitner (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat tingkat yang mana suatu guru mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya.

Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai derajat dimana guru percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan guru untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi. Steers dan Porter (2019) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga aspek yaitu : a. Identifikasi Identifikasi adalah penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai guru karena disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi guru. Identifikasi guru tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. b. Keterlibatan Keterlibatan adalah sejauh mana usaha guru untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Guru bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Guru akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja. c. Loyalitas Loyalitas adalah evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional keterikatan antara organisasi dengan

guru serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Aspek-aspek komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Luhans (2020) : a. Komitmen efektif Komitmen efektif adalah keterikatan emosional guru, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. b. Komitmen kelanjutan Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluar nya guru dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. c. Komitmen normatif Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga aspek komitmen organisasi menurut Steers dan Porter (2019) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas, selain itu komitmen organisasi juga mencakup tiga aspek lainnya menurut Luhans (2020) yaitu komitmen efektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normative.

Dari beberapa aspek komitmen organisasi yang telah dijabarkan, maka peneliti memilih untuk menggunakan aspek yang dikemukakan Steers dan Porter (2019) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Aspek tersebut dipilih sebagai acuan yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi pada guru. Peneliti memiliki pertimbangan dalam memilih aspek tersebut yaitu sejalan dengan variabel yang di gunakan, penjabarannya lebih konkrit, didukung berdasarkan hasil wawancara, dan dilihat dari kondisi tempat penelitian sehingga ketiga tersebut mampu mengungkap komitmen organisasi yang dimiliki oleh subjek.

Dinamis berarti bahwa organisasi itu bergerak mengadakan pembagian kerja. organisasi. Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang orang, alat- alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Organisasi merupakan tempat atau wadah orang – orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, dipimpin, dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi (uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana prasarana, data, dan lain- lain) secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kerja sama ini adalah kerja sama yang terarah pada pencapaian tujuan, yaitu dengan mengikuti pola interaksi antara individu atau kelompok. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan norma, keyakinan, nilai – nilai tertentu sebagaimana di tetapkan oleh para pendiri organisasi. Keseluruhan pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi. Menurut Maringan pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi 2 macam yaitu, organisasi sebagai alat dari manajemen artinya organisasi sebagai wadah atau tempat manajemen sehingga memberikan bentuk manajemen yang memungkinkan bergerak atau dapat dikaitkan. Kemudian, organisasi sebagai fungsi manajemen artinya organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberikan kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas- batas tertentu. Dinamis berarti bahwa organisasi itu bergerak mengadakan pembagian kerja.

Menurut Hamdy mengatakan organisasi adalah suatu susunan yang menggambarkan hubungan antara bidang kerja yang satu dengan yang lainnya, sehingga jalan dan tugas dan wewenang akan teratur dan terarah. Dalam buku *The Function of the executive* oleh Cester Ibarbard mengartikan organisasi dengan *I define an organization as a system of cooperatives of two or more persons*, organisasi adalah suatu sistem mengenai usaha- usaha kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Pendapat sejalan dengan Longenecker bahwa “ Organisasi adalah kegiatan yang menetapkan hubungan antara manusia dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan”. Lebih luas dikemukakan oleh Johnson mengutip pendapat Pfiffner dan Sherwood mengenai defenisi organisasi yaitu : organisasi ialah pola atau cara – cara dimana sejumlah orang memiliki kedekatan semuanya melakukan hubungan dan melaksanakan tugas tugas yang kompleks, melakukan hubungan dengan kesadaran, sistematis dan saling persetujuan dalam mencapai tujuan. (Mesiono, 2009) Philip Selznick menyebutkan bahwa organisasi adalah pengaturan personel guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. (Nurjaman, 2012)

Dari pengertian di atas, menunjukkan bahwa organisasi harus memiliki fenomena yang penting yaitu: organisasi harus mempunyai tujuan, organisasi harus

mempunyai program kegiatan strategi dan metode untuk mencapai tujuan organisasi, organisasi harus memiliki pimpinan atau menejer yang bertanggung jawab terhadap organisasi itu dalam mencapai tujuan, organisasi itu terdiri dari dua orang atau lebih, organisasi itu harus ada kerja sama.

Komitmen organisasi adalah kemauan untuk mengerahkan usaha ekstra untuk kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Setiap manajemen dari suatu organisasi pasti dituntut untuk menaikkan pertumbuhan dan/atau kemajuan yang lebih baik dari waktu ke waktu. Sebab, komitmen merupakan tekad dari pengambil keputusan dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan.

Mekta mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas guru pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh dari ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral, nilai-nilai dalam perusahaan serta kemauan dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan (Mekta, 2016). Pamungkas menyebutkan komitmen organisasi merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang terhadap organisasi (Pamungkas, 2014). untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Susanti dan Palupiningdyah mengemukakan bahwa guru memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi. (Susanti, 2020) Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Selain itu, Haris menyatakan komitmen organisasi sebagai kepercayaan guru menerima tujuan-tujuan organisasi dan memilih tetap bertahan dan tidak meninggalkan organisasi (Haris, 2021) Menurut Robbins menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasi onal yaitu : Komitmen Afektif , Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan. Komitmen Afektif yaitu Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.. Komitmen Normatif yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam

organisasi karena memang harus begitu , tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. (Robbins, 2008)

Allen dan Meyer membagi komitmen organisasi menjadi tiga komponen, yaitu : a. *Affektive Commitment* terjadi apabila guru ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional, (*emotional attachment*). b. *Continuance Commitment* muncul apabila guru tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain atau karena guru tersebut tidak menemukan pekerjaan lain, karena dia membutuhkan (*need to*). c. *Normative Commitment*. *Normative Commitment* timbul dari nilai- nilai diri guru. Guru bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan, jadi karena dia merasa berkewajiban (*ought to*). Komitmen dapat tercapai apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif (Allen. NJ, 2002).

## 1.2 Faktor Faktor Yang mempengaruhi Komitmen organisasi .

Didalam menjalankan tugasnya dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perlu adanya suatu acuan yang berperan sebagai pedoman dalam berperilaku bagi guru . Acuan tersebut adalah kepuasan kerja guru untuk meningkatkan komitmen organisasi . Menurut Mayer dan Allen menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan guru dengan organisasi dan memiliki implikasi yaitu suatu keputusan apakah guru ingin tetap melanjutkan keanggotaannya di organisasi atau tidak (Wibowo, 2016)

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh adanya beberapa faktor, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya adalah kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge kepuasan kerja guru

tidak hanya dilihat saat melakukan pekerjaan, tetapi dengan aspek pengalaman kerja guru seperti interaksi dengan sesama rekan kerja, atasan, lingkungan kerja. (Stephen P. Robbins, 2020) Kepuasan kerja merupakan seberapa besar perasaan positif atau negatif yang di perlihatkan guru terhadap pekerjaannya seperti berat ringannya suatu pekerjaan, penempatan pekerjaan sesuai keahliannya, dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak. Selain itu terdapat faktor lain yang juga mempengaruhi komitmen organisasi yaitu pemberdayaan guru. Menurut Hansen dan Mowen pemberdayaan guru merupakan pemberian wewenang kepada guru untuk merencanakan (*planning*), mengendalikan (*controlling*), dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya. (Hansen, 2020) Bahwa persaingan madrasah yang semakin ketat membuat perusahaan harus menilai prasyarat yang paling penting dalam meningkatkan pemberdayaan guru. (Baird, 2020)

Faktor lainnya yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah stres kerja. Stres kerja adalah proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai respons terhadap tekanan lingkungan kerja. (Judge, 2019) Menurut Siagian penanggulangan stres kerja bagi individu sangat penting dilakukan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, dan produktivitas guru. (Siagian, 2012) Cara penanggulangan stres kerja secara individu salah satunya yaitu, dengan dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, dan pimpinan agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson komitmen dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut: budaya organisasi (*organizational culture*), struktur organisasi (*organizational structure*), gaya dan perilaku kepemimpinan (*leadership style and behavior*), kekuatan dan pengaruh kepemimpinan (*leadership power and influence*), proses dan karakteristik tim (*processes and characteristics team*), personal dan nilai budaya (*personality and cultural values*), kemampuan (*ability*), sebagai faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi pada komitmen. Faktor lain seperti kepuasan kerja (*job*

*satisfaction*), stres (*stress*), motivasi (*motivation*), kepercayaan, keadilan, dan etika (*trust, justice, and ethics*), dan pengambilan keputusan (*learning and decision making*) sebagai faktor yang secara langsung mempengaruhi komitmen (Tasmara, 2013).

Komitmen organisasional menunjukkan sejauh mana seseorang memihak sebuah organisasi serta tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Goleman orang yang berkomitmen adalah para warga perusahaan teladan yang bersedia menempuh perjalanan lebih panjang. Lebih lanjut, Goleman mengidentifikasi ciri orang yang berkomitmen antara lain sebagai berikut : a. sikap rela berkorban demi pemenuhan sasaran perusahaan yang lebih penting. b. merasakan dorongan semangat dalam misi yang besar. c. menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.

Robbins menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang guru memihak sebuah organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins S. P., 2008) Dari berbagai pendapat di atas kita dapat simpulkan bahwa, komitmen terhadap organisasi terdiri dari tiga komponen utama yaitu : (1) kepercayaan seseorang yang kuat dan menerima tujuan organisasi (2) kesediaan seseorang mengupayakan sekuat tenaga untuk menjadi bagian dari organisasi (3) keinginan seseorang untuk memelihara keanggotaannya. Berdasarkan teori komitmen di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam komitmen tergantung sebuah tekad, keyakinan, yang melahirkan bentuk vitalitas yang penuh gairah, selain itu komitmen merupakan sebuah tindakan keberanian.

Stum mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi : 1) budaya keterbukaan, 2) kepuasan kerja, 3) kesempatan personal untuk berkembang, 4) arah organisasi dan, 5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan (Sopiah, Perilaku Organisasional, 2008). Sementara itu sopiah mengemukakan 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi : 1) kepuasan terhadap promosi, 2) karakteristik pekerjaan, 3) komunikasi, 4) kepuasan terhadap kepemimpinan, 5) pertukaran ekstrinsik, 6)

pertukaran intrinsik, 7) imbalan instrinsik, dan 8) imbalan ekstrinsik. Luthans mendefinisikan komitmen organisasi dalam tiga pengertian, yakni sebagai (1) suatu kekuatan sikap sekaligus keputusan yang menjadi bagian organisasi, (2) suatu keinginan atau kehendak untuk mewujudkan kinerja tinggi sebagai bagian yang harus ditumbuhkembangkan dalam organisasi, dan sebagai (3) suatu keyakinan yang diterima sebagai value/nilai sekaligus tujuan yang harus dicapai oleh organisasi. (Luthans, 2002)

Menurut Greenberg dan Baron, komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu. (Greenberg, 1997) Adapun Porter, Mowday, dan Steers menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi). (Luthans, 2020). Sikap ini di tandai oleh tiga hal, yaitu: 1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2. Kesiediaan untuk sungguh-sungguh berusaha atas nama organisasi, 3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Dari uraian ini serta kenyataan di lapangan, dapat dikatakan bahwa belum seluruhnya guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan memiliki komitmen organisasi dalam bekerja sesuai aturan yang diberlakukan pemerintah. Ada banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi guru, mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu : (1) Promosi, (2) Karakteristik pekerjaan, (3) Komunikasi, (4) Kepemimpinan, (5) Pertukaran ekstrinsik, (6) Pertukaran 11radigm11, (7) Imbalan ekstrinsik, (8) Imbalan.

Colquitt, LePine, dan Wesso melalui teorinya yang terkenal dengan “Integrative Model of Organizational Behaviour” menggambarkan paradigma teori yang mempengaruhi komitmen organisasi ditunjukkan dalam bab I hal tersebut terlihat bahwa motivasi secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi , sedangkan kemampuan *Entrepreneur* dan iklim kerja melalui mekanisme individu (kepuasan kerja) mempengaruhi komitmen organisasi . Banyak faktor yang

mempengaruhi komitmen organisasi guru, dari sekian faktor tersebut tentu masing-masing memiliki pengaruh yang berbeda. Kepemimpinan Kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi guru.

Kepala madrasah sebagai pimpinan satuan pendidikan memiliki tugas yang sangat berat. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 menyebutkan kepala madrasah harus memiliki kompetensi yang meliputi: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Tugas dan kewenangan kepala madrasah tersebut harus dapat dijalankan secara seimbang, sesuai peraturan pemerintah dan kebutuhan madrasah. Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya akan berusaha menerapkan kebijakan yang dirasa tepat bagi keberhasilan Madrasah.

Kebijakan Kepala Madrasah merupakan implementasi dari gaya kepemimpinannya dalam memimpin madrasah. Gaya kepemimpinan inilah yang selanjutnya akan dipersepsikan oleh semua bawahan termasuk para guru. Gaya kepemimpinan Kepala memainkan peran penting dalam mengarahkan guru dan seluruh warga madrasah kepada pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala madrasah tidaklah sama antara yang satu dengan lainnya, masing-masing kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, hal ini tentu disesuaikan dengan berbagai faktor dan kondisi dari kepala madrasah dan lingkungan organisasi madrasah.

Gaya kepemimpinan yang baik yang mampu menggerakkan segenap potensi madrasah untuk mampu mencapai tujuan organisasi madrasah. Dalam konteks madrasah yang sangat dinamis dan memiliki dinamika yang tinggi tentu diperlukan gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasi nilai-nilai kemajuan terhadap madrasah. Ditinjau dari gaya seorang pemimpin, ada beberapa model kepemimpinan yang cukup tenar akhi-rakhir ini, diantaranya kepemimpinan transaksional, kharismatik, dan transformasional. Pemimpin yang transformasional adalah orang yang mampu mentransformasikan nilai-nilai perbaikan kepada seluruh anggotanya. Banyak organisasi menggeser paradigma gaya kepemimpinan mereka dari kepemimpinan transaksional kepada kepemimpinan transformasional sebagai cara untuk mencapai strategi dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun (Yuki, 2010). Kepemimpinan transformasional sangat cocok diterapkan pada lingkungan madrasah yang dinamis dan memiliki tenaga guru yang merupakan tenaga profesional, berpendidikan, dan memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi. Kepala madrasah harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam mengubah perilaku bawahannya, kepemimpinan transformasional mampu memberdayakan bawahan untuk melaksanakan aturan organisasi. Lebih jauh, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan visi, menjalankan misi, memberikan motivasi bawahan dalam berprestasi, implikasinya, bawahan akan percaya, kagum, loyal dan hormat pada pimpinan serta bawahan akan berkomitmen dengan pimpinan.

Selain faktor kepemimpinan, faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi komitmen guru adalah budaya organisasi. Madrasah adalah organisasi formal dan merupakan wadah pengejawantahan dari undang-undang dasar 1945 yaitu Bab XIII tentang pendidikan Pasal 31 ayat (1) Tiap-tiap warga Negara berhak mendapat pengajaran, ayat (2) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pengajaran nasional yang diatur dengan undang-undang. Pada setiap madrasah tentunya akan diwarnai oleh budaya organisasi masing-masing, meskipun dasar utama penyelenggaraannya berdasarkan peraturan pemerintah yang ada. Budaya organisasi madrasah merupakan pedoman perilaku semua orang yang terlibat dalam proses pembelajaran anak didik.

Menurut Moeljono budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan yang telah ditetapkan. (Moeljono, 2005) Kinicki and Kreitner Organizational Culture is *“the set of shared, taken-for-granted implicit assumption that group holds and determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environment.”* (Kinicki, 2005).

Berdasarkan uraian tersebut maknanya bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi yang diterima di dalam kelompok organisasi tentang reaksi semua anggotanya terhadap lingkungan organisasi dari individu-individu yang ada didalamnya. Begitupula organisasi madrasah tidak terlepas dengan budaya organisasi, namun masing-masing madrasah pasti mempunyai budaya organisasi yang berbeda-beda sesuai dengan keyakinan yang dimiliki oleh masing-masing orang yang terlibat didalamnya, disepakati untuk dijalankan secara bersama-sama. Madrasah merupakan madrasah bercirikan Islam. Pengertian orang awam gunakan untuk madrasah adalah lembaga pendidikan tingkat dasar, menengah, baik yang mengajarkan ilmu agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu-ilmu umum berbasis ajaran Islam.

Pada konteks ini, maka madrasah memiliki budaya organisasi yang tentu jauh berbeda dengan madrasah. Budaya organisasi yang terbangun di Madrasah banyak dipengaruhi oleh faktor semangat, ataupun militansi yang diajarkan dalam ajaran Islam. Misalnya saja semangat untuk beramal yang diajarkan didalam agama kemudian diejawantahkan dalam slogan Madrasah yaitu ikhlas beramal. Semangat ikhlas beramal telah lama menjadi budaya organisasi madrasah sehingga sejarah membuktikan banyak madrasah yang lahir dari rahim masyarakat grass root masih tetap eksis hingga hari ini. Para gurunya yang notabene honor digaji ala kadarnya bahkan dibawa UMR tetapi budaya ikhlas beramal telah menjadi pendorong sehingga komitmen organisasi guru-guru madrasah tetap kuat dan terjaga. Selain itu kepuasan kerja diduga menjadi pendorong munculnya komitmen organisasi guru. Setiap orang mengharapkan kepuasan kerja dalam menjalankan aktivitas kerjanya, begitu pula seorang guru akan mengharapkan kepuasan dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik. Kepuasan kerja akan tercapai apabila seseorang merasakan adanya iklim organisasi yang kondusif misalnya faktor motivasi terpenuhi, budaya organisasi dapat menampung semua nilai-nilai yang ada dan kepemimpinan kepala madrasah juga mendukung terciptanya kepuasan guru. Terciptanya kepuasan guru diharapkan dapat memberikan semangat terhadap komitmen guru. (Luthans, 2020)

Kepuasan merupakan suatu ungkapan emosional menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Guru yang tidak puas didalam organisasinya cenderung bermalas-malasan, bersikap masa bodoh, tidak mengajar dengan baik, tidak disiplin, bahkan pada tingkat lanjut akan mencari cara untuk meninggalkan organisasinya. Guru dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mencurahkan segenap tenaga dan kemampuan untuk mengajar, membina dan mengembangkan potensi madrasah, pada tingkat lanjut kepuasan kerja akan memunculkan komitmen guru terhadap organisasinya.

Dari pemaparan di atas terlihat bahwa guru yang puas dengan organisasinya akan loyal dan patuh, mencurahkan energi positif dalam dirinya untuk kebaikan organisasinya sebaliknya guru yang tidak puasa terhadap kerjanya ataupun organisasinya tidak loyal, dan tidak berkontribusi terhadap organisasinya. Komitmen organisasi merupakan kesepakatan para anggota organisasi terhadap organisasinya dimana yang bersangkutan melaksanakan aktivitas kerjanya. Setiap pimpinan organisasi pasti akan mengharapkan adanya komitmen organisasi yang tinggi dari bawahannya karena tanpa adanya komitmen organisasi yang tinggi tidak mungkin pencapaian kinerja dapat dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Robbins and Judge *organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization* (Robbins S. P., 2008).

Seorang guru dituntut untuk memiliki komitmen organisasi yang tinggi karena sebagai seorang pendidik sudah sewajarnya memberikan yang terbaik untuk madrasahnyanya demi pengabdianya untuk menciptakan generasi yang berkualitas. Berdasarkan uraian sebelumnya dan melihat fenomena kondisi madrasah aliyah negeri di kota medan berdasarkan beberapa tulisan maupun hasil pra penelitian yang penulis lakukan menunjukkan bahwa komitmen organisasi guru madrasah aliyah negeri di kota medan masih belum maksimal, hal ini disebabkan oleh banyak faktor, faktor dominan adalah Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah.

Komitmen organisasi yang tumbuh di madrasah digerakkan oleh pemimpin yang mampu mentransformasikan nilai-nilai kebaikan, kejujuran, semangat kerja, inovasi, idealisme dan sebagainya. Pemimpin transformasional akan mampu membawa nilai-nilai kebaikan kepada perilaku organisasi bawahannya. Faktor lain adalah budaya organisasi, komitmen organisasi yang tumbuh ditengah-tengah madrasah tidak tumbuh dengan sendirinya, namun, tumbuh karena adanya kebiasaan yang menjadi pembiasaan. Kebiasaan yang baik akan menjadi identitas organisasi, kebiasaan lambat laun akan membudaya dan menjadi budaya organisasi. Komitmen organisasi para guru akan tumbuh seiring dengan budaya organisasi yang tumbuh subur di madrasah. Faktor lain adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi kebathinan seseorang yang merasakan hal-hal positif di dalam organisasinya.

### **1.3 Indikator Komitmen organisasi**

Menurut Colquitt indikator komitmen organisasi yaitu:

#### **a. Indikator Komitmen Afektif**

- 1) Sangat senang menghabiskan sisa karir dengan organisasi
- 2) Senang mendiskusikan organisasi dengan orang diluarnya
- 3) Mudah terikat dengan organisasi lain seperti pada organisasi saat ini
- 4) Tidak merasa menjadi bagian keluarga di organisasi
- 5) Tidak merasa terikat emosional dengan organisasi
- 6) Organisasi memiliki arti yang besar bagi individu
- 7) Tidak merasakan rasa memiliki pada organisasi

#### **b. Indikator Komitmen Kontinuitas**

- 1) Tidak takut jika berhenti dari pekerjaan, jika tidak ada alternatif pekerjaan lain
- 2) Sangat sulit meninggalkan organisasi
- 3) Merasa banyak gangguan jika memutuskan berhenti dari organisasi
- 4) Tidak akan terlalu mahal bagi individu untuk meninggalkan organisasi
- 5) Bertahan dengan organisasi adalah masalah kebutuhan dan keinginan
- 6) Memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi

7) Alasan utama terus bekerja adalah bahwa jika keluar akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang cukup besar karena organisasi lain mungkin tidak cocok dengan yang dimiliki.

c. Indikator Komitmen Normatif

- 1) Tidak percaya seseorang harus selalu setia pada organisasinya
- 2) keluar dari organisasi ke organisasi lain sama sekali tidak terlihat etis bagi individu
- 3) Alasan utama terus bekerja di organisasi saat ini adalah karena percaya bahwa kesetiaan itu penting dan merasakan kewajiban moral untuk tetap bertahan
- 4) Jika mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik tidak akan meninggalkan organisasi saat ini
- 5) Percaya pada nilai menelaah kembali kesetiaan pada satu organisasi
- 6) Tidak pernah berpikir ingin menguasai perusahaan, karena itu sangat sensitif bagi yang lain (Mayer, 2020)

Indikator Komitmen organisasi Busro menyatakan bahwa :

- 1) Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) meliputi : (a) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, (b) loyalitas terhadap organisasi, dan (c) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.
- 2) Indikator Komitmen Kontinu (*Continue Commitment*) meliputi : (a) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi, (b) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi
- 3) Indikator Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) meliputi : (a) kemauan bekerja dan (b) tanggung jawab memajukan organisasi (Busro, 2018).

Ada Juga yang mengemukakan Indikator Komitmen organisasi secara umum yakni menurut Shaleh bahwa komitmen organisasi memiliki tiga indikator yakni sebagai berikut :

- 1) Adanya kemauan guru, dimana adanya keinginan guru untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.

2) Adanya kesetiaan guru, yang mana guru berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.

3) Adanya kebanggaan guru pada organisasi, ditandai dengan guru merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya (Shaleh, 2018).

## **2. Kemampuan *Entrepreneur***

### **2.1 Pengertian *Entrepreneur***

Secara etimologis, istilah wirausaha berasal dari kata “wira” dan “usaha”. Kata “Wira” bermakna: berani, utama, atau perkasa. Sedangkan “usaha” bermakna kegiatan dengan mengerahkan tenaga pikiran dan fisik untuk mencapai sesuatu maksud. Secara terminologis, wirausaha adalah kemampuan untuk menciptakan, mencari, dan memanfaatkan peluang dalam menuju apa yang diinginkan sesuai dengan yang diidealkan. Istilah wirausaha berdekatan dengan istilah wiraswasta, meski terdapat perbedaan. Wiraswasta lebih fokus pada objek, sedangkan wirausaha lebih menekankan pada jiwa dan semangat kemudian diaplikasikan dalam segala aspek kehidupan. Jadi perbedaan seorang wiraswasta dengan seorang wirausaha adalah wirausaha cenderung bermain dengan risiko dan tantangan. Artinya, wirausaha lebih bermain dengan cara memanfaatkan peluang-peluang tersebut.

Sedangkan wiraswasta lebih cenderung kepada seseorang yang memanfaatkan modal yang dimilikinya untuk membuka suatu usaha tertentu. Seorang wirausaha bisa jadi merupakan wiraswastawan, namun wiraswastawan belum tentu seorang wirausaha. Dalam bahasa Perancis, kata wirausaha adalah entrepreneur. Entre berarti antara, prendre berarti mengambil. Kata ini pada dasarnya digunakan untuk menggambarkan orang-orang yang berani mengambil risiko dan memulai sesuatu yang baru. Diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan arti gobetween atau between-taker yang bermakna perantara. Sebagai contoh pengertian go-between atau between-taker adalah pada saat Marcopolo merintis jalur pelayaran perdagangan, di mana Marcopolo setuju menandatangani kontrak untuk menjual barang dari pengusaha. Kontrak ini memberikan pinjaman

dagang kepada Marcopolo dengan bagian keuntungan sebesar 20% termasuk asuransi. Pemilik modal tidak menanggung resiko apapun sedangkan si pedagang yang berlayar menanggung resiko besar Frank Knight menjelaskan seorang entrepreneur mencoba untuk memprediksi dan menyikapi perubahan pasar (Ananda, 2016).

Definisi ini menekankan pada peranan entrepreneur dalam menghadapi ketidakpastian pada dinamika pasar. Seorang entrepreneur disyaratkan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajerial mendasar seperti pengarahan dan pengawasan. Entrepreneur ialah orang yang membeli barang dengan harga pasti, meskipun orang itu belum tahu dengan harga berapakah barang (atau kegunaan ekonomi) tersebut akan dijual kemudian. Selanjutnya Steinhoff dan Burgess sebagaimana dikutip Suryana menjelaskan entrepreneur adalah orang yang mengorganisir, mengelola/ menjalankan dan berani menanggung resiko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha (Suryana, 2003). Schumpeter menjelaskan entrepreneur adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku yang baru (Schumpeter, 1984). Dalam definisi yang dikemukakan Schumpeter ini ditekankan bahwa seorang entrepreneur adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut, sehingga dapat dipahami bahwa pengertian entrepreneur disini adalah menekankan setiap orang yang memulai sesuatu bisnis yang baru sedangkan proses kewirausahaan meliputi semua kegiatan fungsi dan tindakan untuk mengejar dan memanfaatkan peluang dengan menciptakan suatu organisasi. Lebih lanjut Schumpeter menjelaskan entrepreneur adalah seseorang yang melaksanakan kombinasi-kombinasi baru.

Entrepreneur adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk melihat dan mengevaluasi peluang bisnis, memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk mengambil keunggulan darinya dan berinisiatif mengambil tindakan-tindakan yang tepat, efektif dan efisien untuk menjamin sukses. Zimmerer menjelaskan entrepreneur sebagai seseorang yang menciptakan usaha baru dengan menghadapi ketidakpastian dan resiko dengan maksud untuk mencapai keuntungan dan

pertumbuhan usaha melalui pengidentifikasian peluang yang signifikan dan penggunaan sumber daya yang diperlukan (Zimmerer, 2008). Selanjutnya Frederick Kuratko dan Hodgetts menjelaskan entrepreneur sebagai agen perubahan yang melakukan pencarian secara sengaja, perencanaan yang hati-hati dan pertimbangan yang seksama ketika melakukan proses entrepreneurial (menjalankan usaha) (Frederick, 2006).

Entrepreneurship adalah suatu proses kreativitas dan inovasi yang mempunyai resiko tinggi untuk menghasilkan nilai tambah bagi produk yang bermanfaat bagi masyarakat dan mendatangkan kemakmuran bagi wirausahawan. Kewirausahaan merupakan kemampuan melihat dan menilai peluang bisnis serta kemampuan mengoptimalkan sumberdaya dan mengambil tindakan dan risiko dalam rangka kesuksesan bisnisnya. Berdasar definisi ini kewirausahaan itu dapat dipelajari oleh setiap individu yang mempunyai keinginan, dan tidak hanya didominasi individu yang berbakat saja.

Kewirausahaan merupakan pilihan yang tepat bagi individu dan kelompok yang tertantang untuk menciptakan kerja, bukan mencari kerja. 1. Menurut William Danko: "Seorang wirausahawan (*entrepreneur*) mempunyai kesempatan 4 kali lebih besar untuk menjadi milyuner". 2. Menurut majalah FORBES: "75% dari 400 orang terkaya di Amerika berprofesi sebagai *Entrepreneur*". 3. Fakta membuktikan bahwa banyak *entrepreneur* sukses yang berawal usaha kecil (Siswoyo, 2009).

*Entrepreneur* adalah mereka yang beranimewujudkan ide menjadi kenyataan. Menurut Joseph Schumpeter, *Entrepreneur is a person who perceives an opportunity and creates an organization to pursue* (Bygrave, 1994). Wirausaha adalah orang yang melihat adanya peluang, kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Berdasarkan pengertian tersebut, kepribadian seorang entrepreneur diidentifikasi oleh beberapa peneliti sebagai berikut: 1. *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap usaha yang baru dirintisnya. 2. *Preference for moderate risk*. *Entrepreneur* lebih memperhitungkan risiko. *Entrepreneur* melihat peluang bisnis berdasar pengetahuan, latar belakang, dan pengalaman

mereka. 3. *Confidence in their ability to succeed.* *Entrepreneur* seringkali memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Sebuah studi yang digelar oleh National Federation of Independent Business (NFIB) mengemukakan sepertiga *entrepreneur* merasa memiliki peluang sukses sebesar 100%. 4. *Desire for immediate feedback.* *Entrepreneur* ingin mengetahui bagaimana tanggapan orang lain tentang cara yang mereka sedang jalankan, dan untuk itu mereka senang sekali jika mendapat masukan dari orang lain. 5. *High level of energy.* *Entrepreneur* terkesan memiliki energi yang lebih besar dibandingkan dengan kebanyakan orang. 6. *Future orientation.* *Entrepreneur* diberkahi kemampuan yang baik dalam melihat sebuah peluang. 7. *Skill at organizing.* *Entrepreneur* mempunyai kemampuan menempatkan orang sesuai bidang dan kemampuannya. 8. *Value of achievement over money.*

Dalam menjalankan bisnisnya, yang menjadi kekuatan utama *entrepreneur* adalah sebuah pencapaian kesuksesan, dan uang hanyalah sebuah simbol untuk menandakan sebuah pencapaian. Masa depan bisnis *entrepreneur* digambarkan akan terus cemerlang. Beberapa tahun lalu terdapat kecenderungan perusahaan raksasa (kasus di Amerika), untuk terus merampingkan perusahaannya. Kenyataan ini juga ikut memicu tumbuhnya *entrepreneur* baru, *entrepreneur* yang kaya akan pengalaman bisnis, dan masih berada dalam usia produktif. Fenomena downsizing ter nyata juga menyebabkan berubahnya pandangan Generasi X (mereka yang terlahir antara tahun 1965–1980) tentang *entrepreneur*.

Mereka tidak lagi melihat *entrepreneur* sebagai jalur karier yang penuh risiko, namun mereka lebih melihatnya sebagai sebuah cara untuk menciptakan usaha yang aman. Memperhatikan kondisi di atas, pembekalan dan penanaman jiwa *entrepreneur* pada guru diharapkan dapat memotivasi siswa untuk melakukan kegiatan kewirausahaan. Pengalaman yang diperoleh di bangku Madrasah ini diharapkan dapat dilanjutkan setelah lulus, sehingga muncullah wirausahawan baru yang berhasil menciptakan kerja, sekaligus menyerap tenaga kerja. Pendidikan dan pelatihan kewirausahaan ini merupakan langkah serius dari pemerintah untuk mengatasi pengangguran terdidik yang terus

bertambah jumlahnya. Pendidikan kewirausahaan bisa memberi dampak yang baik bagi masa depan Indonesia, seperti yang terjadi di Singapura. Namun kuncinya, adalah Pendidikan.

Sampai saat ini konsep kewirausahaan masih terus berkembang. Kewirausahaan adalah suatu sikap, jiwa dan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang sangat bernilai dan berguna bagi dirinya dan orang lain. Kewirausahaan merupakan sikap mental dan jiwa yang selalu aktif atau kreatif berdaya, berkreasi, berkarya dan bersahaja dan berusaha dalam rangka meningkatkan pendapatan dalam kegiatan usahanya. Seseorang yang memiliki karakter selalu tidak puas dengan apa yang telah dicapainya. Wirausaha adalah orang yang terampil memanfaatkan peluang dalam mengembangkan usahanya dengan tujuan untuk meningkatkan kehidupannya. Norman M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1993:5), *“An entrepreneur is one who creates a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by identifying opportunities and assembling the necessary resources to capitalize on those opportunities”*.

Wirausahawan adalah orang-orang yang memiliki kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis; mengumpulkan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat, mengambil keuntungan serta memiliki sifat, watak dan kemauan untuk mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia nyata secara kreatif dalam rangka meraih sukses/meningkatkan pendapatan. Intinya, seorang wirausaha adalah orang-orang yang memiliki karakter wirausaha dan mengaplikasikan hakikat kewirausahaan dalam hidupnya. Dengan kata lain, wirausaha adalah orang-orang yang memiliki jiwa kreativitas dan inovatif yang tinggi dalam hidupnya. Dari beberapa konsep di atas menunjukkan seolah-olah kewirausahaan identik dengan kemampuan para wirausaha dalam dunia usaha (business), padahal dalam kenyataannya, kewirausahaan tidak selalu identik dengan karakter wirausaha semata, karena karakter wirausaha kemungkinan juga dimiliki oleh seorang yang bukan wirausaha. Wirausaha mencakup semua aspek pekerjaan, baik guru swasta maupun pemerintahan.

Wirausaha adalah mereka yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang (*opportunity*) dan perbaikan (*preparation*) hidup. Kewirausahaan (*entrepreneurship*) muncul apabila seseorang individu berani mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide barunya. Proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas dan tindakan yang berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi usaha (Suryana, 2001). Esensi dari kewirausahaan adalah menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengkombinasian sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda agar dapat bersaing. Menurut Zimmerer (1996:51), nilai tambah tersebut dapat diciptakan melalui cara-cara sebagai berikut: a. Pengembangan teknologi baru (*developing new technology*), b. Penemuan pengetahuan baru (*discovering new knowledge*), c. Perbaikan produk (barang dan jasa) yang sudah ada (*improving existing products or services*), d. Penemuan cara-cara yang berbeda untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit (*finding different ways of providing more goods and services with fewer resources*).

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa wirausaha adalah seseorang yang memiliki jiwa dan kemampuan tertentu dalam berkreasi dan berinovasi. Ia adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create the new and different*) atau kemampuan kreatif dan inovatif. Kemampuan kreatif dan inovatif tersebut secara riil tercermin dalam kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha (*start up*), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*), kemauan dan kemampuan untuk mencari peluang (*opportunity*), kemampuan dan keberanian untuk menanggung risiko (*risk bearing*) dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya. Kemauan dan kemampuan-kemampuan tersebut diperlukan terutama untuk melakukan proses/ teknik baru (*the new technik*), menghasilkan produk atau jasa baru (*the new product or new service*), menghasilkan nilai tambah baru (*the new value added*), merintis usaha baru (*new businessess*) yang mengacu pada pasar dan mengembangkan organisasi baru (*the new organisation*).

Kemampuan menunjukkan ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal. Kemampuan dan keterampilan mendapatkan perhatian yang cukup besar dalam lingkaran manajemen masa kini, dan oleh karenanya istilah kompetensi merupakan istilah yang dapat digunakan untuk melihat hal tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa terdapat dua jenis kemampuan yaitu kemampuan mental dan kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya unik. Untuk kemampuan mental yang penting terdapat kemampuan verbal, kemampuan numerik, kemampuan ruang dan penalaran induktif sebagai penentu suatu prestasi kerja.

Definisi lainnya mengenai kemampuan adalah sebagai kapabilitas untuk melaksanakan tugas dalam perilaku tertentu. Kemampuan dihasilkan dari pengetahuan (cepat tanggap terhadap informasi, teknik dan fakta). Keahlian (kecakapan pada dasarnya tugas yang penting untuk pencapaian perilaku yang lebih kompleks) dan bakat (kemampuan potensial yang belum dikembangkan dan atau diterapkan secara penuh). Kemampuan manusia dalam bekerja mewakili kapasitas seseorang untuk melakukan bermacam-macam tugas untuk pekerjaannya dan termasuk pengetahuan dan keahlian yang relevan. Dengan hal tersebut, secara umum hal tersebut mencakup elemen-elemen: pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan perilaku (*personal attitudes*).

## **2.2 Kemampuan Kewirausahaan**

Bila dilihat dari sisi kewirausahaan, kemampuan kewirausahaan merupakan kapabilitas untuk mengkalkulasikan risiko atau seseorang yang berinisiatif memodali peluang usaha dengan menggunakan strategi dan cara tertentu. Kemampuan wirausaha merupakan keterampilan yang diperlukan bagi para wirausaha dengan klasifikasi berupa:

1. *Technical skills; Writing, oral communication, monitoring environment, technical business management, technology, interpersonal, listening, ability to organize, network building, management style, coaching, being a team player.*
2. *Business Management Skills; Planing and goal setting, decision making, human relations, marketing, finance, accounting management, control,*

*negotiation, venture launch, managing growth.*

3. *Personal entrepreneurial skills ; inner control/discipline, risk taker, innovative, change oriented, persistent, visionary leader.*

Seringkali kegagalan usaha terutama dalam kaitannya dengan usaha kecil disebabkan karena manajemennya tidak dipersiapkan untuk menghadapi tuntutan meningkatnya kemampuan berupa keterampilan dan pengetahuan mengelola usaha termasuk dalam hal mengelola tenaga kerja yang makin bertambah. Sering didapati kesenjangan kemampuan manajerial untuk mengongkosi dan mengembangkan talenta yang mereka butuhkan agar perusahaannya dapat tumbuh dan berkembang. Setiap wirausaha menghendaki usahanya tumbuh. Seringkali pertumbuhan terjadi tidak sesuai harapan dikarenakan lupa mempelajari apa yang dipelajari sewaktu usaha dibuka, yaitu bahwa perencanaan dan pengendalian membuat perusahaan berjalan dengan semestinya. Satu sebabnya adalah kebiasaan untuk menganggap bahwa perencanaan dan pengendalian akan dengan mudah diterapkan dan untuk kemudian

dilupakan. Dengan demikian pandangan bahwa perencanaan hanya diterapkan pada awal usaha mereka berdiri selanjutnya tidak diperlukan. Kegagalan melanjutkan perencanaan ini merupakan salah satu sebab mengapa begitu banyak usaha yang tumbuh dengan kacau, tetap stagnan dan mundur. Oleh karenanya bahwa efektivitas wirausaha yang ditujukan untuk meraih keberhasilan tergantung pada keterampilan dan kemampuan yang dapat berupa keterampilan dasar manajemen (*Basic Management Skill*) yang meliputi:

- (1) *Technical Skill*, yaitu keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas khusus.
- (2) *Human Relations Skill*, yaitu keterampilan untuk memahami, mengerti, berkomunikasi, dan berelasi dengan orang lain dalam organisasi.
- (3) *Conceptual Skill*, yaitu kemampuan personal untuk berpikir abstrak, untuk mendiagnosis dan untuk menganalisis situasi yang berbeda, dan melihat situasi luar. Keterampilan konseptual sangat penting untuk memperoleh

peluang pasar baru dan menghadapi tantangan.

(4) *Decision Making Skill*, yaitu keterampilan untuk merumuskan masalah dan memilih cara bertindak yang terbaik untuk memecahkan masalah tersebut. Ada tiga tahapan utama dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a) merumuskan masalah, mengumpulkan fakta, dan mengidentifikasi alternatif pemecahannya;
- b) mengevaluasi setiap alternatif dan memilih alternatif yang terbaik;
- c) mengimplementasikan alternatif yang terpilih, menindaklanjutinya secara periodik, dan mengevaluasi keefektifan yang telah dipilih tersebut.

(5) *Time Management Skill*, yaitu keterampilan dalam menggunakan dan mengatur waktu seproduktif mungkin.

Pendapat lain mengemukakan bahwa kemampuan merupakan pengetahuan, pengalaman dan keahlian individu atau kelompok dalam melakukan aktifitas. Dikemukakan pula bahwa paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen yaitu kemampuan teknis (*technical skill*), kemampuan sosial (*social skill*), dan kemampuan konseptual (*conceptual skill*). Bahwa Kemampuan juga berkenaan dengan ketersediaan kapabilitas dan sumberdaya yang tinggi pada seorang pengusaha untuk menyelesaikan berbagai macam keputusan yang berkenaan dengan perusahaan. Melihat kemampuan dari sisi individu bisa berupa *knowledge*, yang merupakan pengetahuan mengenai kebutuhan dan pilihan konsumen, *Skills*, berupa keterampilan komunikasi dan teknologi informasi, *Creativity*, berupa kreativitas berpikir secara individual dan kelompok serta *Experience*, berupa pengalaman dalam membaca dan mengevaluasi peluang baru.

Berbeda dengan asset fisik, kemampuan tidak pernah akan usang, meski bisa saja kehilangan nilainya. Secara umum semakin sering suatu kemampuan dipergunakan, justru akan semakin bernilai. Oleh karenanya berdasarkan

pengertian-pengertian yang dikemukakan bahwa pada dasarnya kemampuan manusia dapat berupa kemampuan yang nampak

melalui pengetahuan dan keterampilan, juga yang belum nampak karena belum dikembangkan. Kemampuan juga merujuk pada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. *“Ability refers to an individual’s capacity to perform the various tasks in job. Ability is a current assessment of what one can do.”*

Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Hal yang membentuk kemampuan intelektual ini adalah kecerdasan numerik yang dapat berupa kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat. Kemudian juga pemahaman (*comprehension*) verbal berupa kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar. Selanjutnya adalah kecepatan perseptual, penalaran induktif yang berupa kemampuan menggunakan logika dan menilai suatu implikasi. Hal lain yang termasuk kemampuan intelektual ini adalah bervisualisasi terhadap suatu objek, serta kemampuan dalam mengingat hal yang menjadi pengalamannya. Kemampuan intelektual ini memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan - pekerjaan rumit dibanding kemampuan yang bersifat fisik. Namun demikian kemampuan tersebut diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan tergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta pada suatu pekerjaan. Sebuah kemampuan merupakan sebuah sifat yang melekat

pada manusia atau yang dipelajari yang memungkinkan seseorang melaksanakan suatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisik. Bila melihat hal-hal sebagaimana dikemukakan bahwa dalam berwirausaha dibutuhkan kemampuan untuk mengkalkulasikan risiko yang mungkin timbul serta mampu memanfaatkan setiap peluang dengan cara-cara tertentu yang kesemuanya itu membutuhkan pengetahuan, keahlian termasuk pengalaman. Beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh wirausaha bisa berupa : *Self knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan tentang usaha yang akan dilakukan atau ditekuninya.

*Imagination* , yaitu memiliki imajinasi, ide, dan perspektif serta tidak mengandalkan pada sukses dimasa lalu. *Practical knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan praktis misalnya pengetahuan teknik, desain, prosesing, pembukuan, administrasi, dan pemasaran. *Search skill*, yaitu kemampuan untuk menemukan berkreasi,dan berimajinasi. *Foresight*, yaitu berpandangan jauh kedepan. *Computation skill*, yaitu kemampuan berhitung , dan kemampuan memprediksi keadaan masa yang akan datang. *Communication skill*, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi , bergaul, dan berhubungan dengan orang lain.

Terdapat empat kemampuan yang seimbang agar kewirausahaan berhasil: Wirausaha harus memiliki *Technical Competence*, yaitu memiliki kompetensi dalam rancang bangun (*know-how*) sesuai dengan bentuk usaha yang akan dipilih. Misalnya, kemampuan dalam bidang teknik produksi dan desain produksi. Ia harus betul-betul mengetahui bagaimana barang dan jasa itu dihasilkan dan disajikan. Selanjutnya

bahwa wirausaha harus memiliki *Marketing Competence*, yaitu memiliki kompetensi dalam menemukan pasar yang cocok, mengidentifikasi pelanggan, dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Ia harus mengetahui bagaimana menemukan peluang pasar yang spesifik, misalnya pelanggan dan harga khusus yang belum digarap pesaing. Selanjutnya wirausaha harus memiliki *Financial Competence*, yaitu memiliki kompetensi dalam bidang keuangan, mengatur pembelian, penjualan, pembukuan, dan perhitungan laba/rugi. Ia harus mengetahui bagaimana mendapatkan dana dan cara menggunakannya. Wirausaha juga harus memiliki *Human Relation Competence*, yaitu kompetensi dalam mengembangkan hubungan personal, seperti kemampuan berelasi dan menjalin kemitraan antar perusahaan. Ia harus mengetahui hubungan interpersonal secara sehat.

Menurut beberapa ahli bahwa kemampuan mengendalikan faktor- faktor lingkungan, baik faktor fisik maupun faktor sosial, merupakan kompetensi. orang-orang yang memiliki motif ini tidak ingin menunggu terjadinya hal-hal secara pasif; mereka ingin mengubah lingkungan dan berusaha mewujudkan sesuatu.

Kompetensi telah didefinisikan ke dalam pengertian yang bermacam-macam. Salah satu kelompok melukiskannya sebagai ciri-ciri yang sederhana, seperti kejujuran, keramahan, dan ketekunan, sedangkan kelompok yang lain mendefinisikannya sebagai kemampuan-kemampuan umum. Kompetensi juga diartikan sebagai kecakapan atau kemampuan, dan dapat pula diartikan sebagai kewenangan atau kekuasaan dalam memutuskan sesuatu *General abilities* atau kemampuan umum merupakan kompetensi yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung penampilan (*performance*) seseorang dalam suatu pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting. Dengan hal tersebut ini bisa berupa keahlian, pengetahuan, pengertian atau pemahaman dan nilai-nilai yang harus dimiliki. Dalam hal ini terdapat klasifikasi dalam beberapa area seperti:

- (1) Mengetahui apa yang perlu untuk dikerjakan: alasan yang harus kritis, kemampuan strategis, *business know-how*;
- (2) Mengerjakan semua tugas-tugas: mengarahkan pencapaian, pendekatan yang proaktif, kepercayaan, kontrol, fleksibilitas, mementingkan efektivitas, persuasi, dan pengaruh;
- (3) Mendorong pihak lain untuk bekerja sama : memotivasi, kemampuan antar personal, perhatian terhadap hasil, persuasi dan pengaruh.
- (4) Untuk mencapai suatu kompetensi tertentu, seseorang perlu memiliki sejumlah kapabilitas. Kapabilitas ini biasanya merupakan kombinasi dari dimensi sifat pribadi, keterampilan dan pengetahuan.
- (5) Sifat-sifat pribadi (*Personal attributes*), yang merupakan karakteristik dan kualitas seseorang yang dibawa ketempat kerja seperti kejujuran, keterandalan, empati, stamina dan lain-lain.
- (6) Keterampilan (*Skill*) merupakan keterampilan kerja yang dibutuhkan dalam bidang tugas masing-masing seperti mengoperasikan mesin, kejelasan dan keberanian dalam menulis, memaparkan, memeriksa kendaraan dan lain-lain.

- (7) Pengetahuan (*Knowledge*) adalah pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk menerapkan atribut/sifat dan keterampilannya secara efektif, seperti latar belakang kebijaksanaan, pemahaman konteks, persyaratan yang sah, tujuan bisnis dan lain-lain.

Dari hal tersebut di atas kompetensi ini juga dapat berupa: (1) *Skill*, yang merupakan unjuk kemampuan dari keahlian yang dimiliki seseorang misalnya kemampuan berkomunikasi secara efektif, kemampuan bernegosiasi. (2) *Knowledge*, berkenaan dengan akumulasi dari area-area utama dari keahlian yang dinilai seseorang. (3) *Self concepts*, berkenaan dengan sikap dan perilaku, nilai dan *self image*. (4) *Trait*, berkenaan dengan perilaku secara umum dalam suatu cara yang jelas, misalnya fleksibilitas seseorang dalam menghadapi situasi, dan (5) *Motive*, berkaitan dengan dorongan seseorang berperilaku.

Berkenaan dengan pengusaha baik sebagai pemilik, manajer, ataupun pelaksana perusahaan tentunya perlu menjalankan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian serta pengendalian. Terkait dengan hal tersebut tentunya harus memiliki kompetensi yang dapat mencakup motif, sikap, konsep diri, pengetahuan dan keahlian yang memadai untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen tersebut. Secara umum bahwa kemampuan yang diperlukan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal maupun pengalaman.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kemampuan seseorang dapat pula memiliki kemampuan umum berupa kompetensi sebagaimana di atas, dimana kompetensi tersebut pada intinya dibangun oleh unsur-unsur yang meliputi: 1) Keterampilan, yaitu sesuatu yang membuat pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik. 2) Pengetahuan, yaitu tingkat kemengertian akan sesuatu secara spesifik. 3) Peran sosial, yaitu merupakan sosok yang diperlihatkan dihadapan masyarakat. 4) Citra pribadi yaitu pandangan akan suatu nilai yang bersifat pribadi. 5) Ciri pembawaan, yaitu karakteristik yang sejak lama dimiliki serta. 6) Motif, yaitu pikiran bawah sadar dan preferensi yang mendorong perilaku seseorang.

Melihat kemampuan pada diri seorang manajer, dapat dilihat dari tiga hal pokok yang biasanya melekat pada kepribadian manajer yang bersangkutan yaitu: 1) Sikap proaktif terhadap peluang-peluang usaha. 2) Selalu bersikap proaktif terhadap ancaman yang ada. 3) Memiliki nilai-nilai etika yang juga terbuka terhadap nilai-nilai yang dibawa orang lain

### 2.3 Hakikat Kewirausahaan

Anda tentu sering mendengar tentang kata “Wirausaha”, “Kewirausahaan” maupun “Wirausahawan” Apakah yang dimaksud dengan “Wirausaha”, “Kewirausahaan” maupun “Wirausahawan” tersebut? Dan apakah beda ketiga kata tersebut? Istilah kewirausahaan berasal dari terjemahan entrepreneurship, yang dapat diartikan sebagai backbone of economy yaitu syaraf pusat perekonomian atau sebagai bone of economy yaitu pengendali ekonomi suatu bangsa. Wirausaha adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melihat dan menilai peluang-peluang bisnis, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan dan mengambil tindakan yang tepat untuk memperoleh keuntungan dalam rangka meraih kesuksesan/meningkatkan pendapatan.

Kewirausahaan pada hakekatnya adalah sifat, ciri dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan ide inovatif secara kreatif ke dalam dunia nyata. Intinya, seorang wirausahawan adalah orang-orang yang memiliki jiwa wirausaha dan mengaplikasikan hakekat Kewirausahaan dalam hidupnya. Orang-orang yang memiliki kreativitas dan inovasi yang tinggi dalam hidupnya. Secara epistemologis, sebenarnya pada hakikatnya kewirausahaan adalah suatu kemampuan dalam berpikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat dan kiat dalam menghadapi tantangan hidup. Seorang wirausahawan tidak hanya dapat berencana, berkata-kata tetapi juga berbuat, merealisasikan rencana-rencana dalam pikirannya ke dalam suatu tindakan yang berorientasi pada sukses. Maka dibutuhkan kreatifitas, yaitu pola pikir tentang sesuatu yang baru, serta inovasi, yaitu tindakan dalam melakukan sesuatu yang baru. Beberapa konsep kewirausahaan seolah identik dengan kemampuan para wirausahawan dalam dunia usaha (business). Padahal, dalam kenyataannya, kewirausahaan tidak selalu identik dengan watak/ciri wirausahawan

semata, karena sifat-sifat wirausahawanpun dimiliki oleh seorang yang bukan wirausahawan.

Wirausaha mencakup semua aspek pekerjaan, baik guru swasta maupun pemerintahan (Soeparman Soemahamidjaja, 1980). Wirausahawan adalah mereka yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide, dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang (opportunity) dan perbaikan (preparation) hidup (Prawirokusumo, 1997) Kewirausahaan (entrepreneurship) muncul apabila seseorang individu berani mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide barunya. Proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas dan tindakan yang berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi usaha (Suryana, 2001). Esensi dari kewirausahaan adalah menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengkombinasian sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda agar dapat bersaing. Menurut Zimmerer nilai tambah tersebut dapat diciptakan melalui cara-cara sebagai berikut (2005) : a. Pengembangan teknologi baru (*developing new technology*) b. Penemuan pengetahuan baru (*discovering new knowledge*) c. Perbaikan produk (barang dan jasa) yang sudah ada (*improving existing products or services*) d. Penemuan cara-cara yang berbeda untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit (*finding different ways of providing more goods and services with fewer resources*) Walaupun di antara para ahli ada yang lebih menekankan kewirausahaan pada peran pengusaha kecil, namun sifat inipun sebenarnya dimiliki oleh orang-orang yang berprofesi di luar wirausahawan. Jiwa kewirausahaan ada pada setiap orang yang menyukai perubahan, pembaharuan, kemajuan dan tantangan, apapun profesinya. Dengan demikian, ada enam hakekat pentingnya Kewirausahaan, yaitu:

- a. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses dan hasil bisnis
- b. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang dibutuhkan untuk memulai sebuah usaha dan mengembangkan usaha

- c. Kewirausahaan adalah suatu proses dalam mengerjakan sesuatu yang baru (kreatif) dan berbeda (inovatif) yang bermanfaat dalam memberikan nilai lebih.
- d. Kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda
- e. Kewirausahaan adalah suatu proses penerapan kreatifitas dan keinovasian dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan usaha
- f. Kewirausahaan adalah usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengkombinasikan sumber-sumber melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan.

Kewirausahaan pada hakikatnya adalah sifat, ciri dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia nyata secara kreatif. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Kreatifitas adalah berfikir sesuatu yang baru, inovasi adalah bertindak melakukan sesuatu yang baru.

M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer mengemukakan karakteristik kewirausahaan sebagai berikut :

- a. *Desire for responsibility* yaitu: memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya dan selalu mawas diri.
- b. *Preference for moderate risk* yaitu lebih memilih resiko yang moderat, artinya ia selalu akan menghindari resiko baik yang terlalu rendah maupun yang terlalu tinggi.
- c. *Confidence in their ability to success* yaitu percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil.
- d. *Desire for immediate feedback* yaitu selalu menghendaki umpan balik yang segera.
- e. *High level of energy*, memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.
- f. *Future orientation*, berorientasi ke masa depan, perspektif dan berwawasan jauh ke depan.

- g. *Skill at organizing*, memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumberdaya untuk menciptakan nilai tambah.
- h. *Value of achievement over money*, lebih menghargai prestasi daripada uang.

Vernon A. Musselman, Wasty Sumanto dan Geoffrey Meredith, mengemukakan secara ringkas cirri-ciri kewirausahaan sebagai berikut : 1. Keinginan yang kuat untuk berdiri sendiri. 2. Kemauan untuk mengambil resiko. 3. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman 4. Memotivasi diri sendiri 5. Semangat untuk bersaing 6. Orientasi pada kerja keras 7. Percaya pada diri sendiri 8. Dorongan untuk berprestasi 9. Tingkat energi yang tinggi 10. Tegas 11. Yakin pada kemampuan sendiri. 12. Tidak suka uluran tangan pemerintah 13. Tidak tergantung pada alam dan berusaha tidak menyerah pada alam. 14. Kepemimpinan 15. Keorisinilan 16. Berorientasi kemasa depan dan penuh gagasan.

Nilai-nilai Hakiki Kewirausahaan Sujuti membagi nilai-nilai kewirausahaan dalam dua dimensi yaitu : a. Pasangan system nilai kewirausahaan yang berorientasi materi dan non materi. b. Nilai-nilai yang berorientasi pada kemajuan dan nilai-nilai kebiasaan. Penerapan masing-masing nilai tergantung pada focus dan tujuan masing-masing wirausaha. Empat nilai dengan orientasi dan ciri masing-masing, dengan adalah sebagai berikut : a. Wirausaha yang berorientasi kemajuan untuk memperoleh materi, ciri-cirinya pengambil resiko, terbuka terhadap teknologi dan mengutamakan materi. b. Wirausaha yang berorientasi pada kemajuan tetapi bukan untuk mengejar materi. Wirausaha ini hanya ingin mewujudkan rasa tanggung jawab, pelayanan, sikap positif dan kreativitas. c. Wirausaha yang berorientasi pada materi dengan berpatokan pada kebiasaan yang sudah ada, misal : perhitungan usaha dengan kira-kira, sering menghadap kearah tertentu (aliran fengshui) supaya berhasil. d. Wirausaha yang berorientasi pada non materi, bekerja berdasarkan kebiasaan dan biasanya tergantung pada pengalaman, berhitung dengan menggunakan mistik, paham etnosentris dan taat pada tata cara leluhur. Dari beberapa ciri kewirausahaan diatas terdapat beberapa nilai hakiki penting dari kewirausahaan, yaitu: a. Percaya diri (self confidence), kepercayaan diri berpengaruh pada gagasan, karsa, inisiatif, kreativitas, keberanian, ketekunan,

semangat kerja keras dan kegairahan berkarya. b. Berorientasi pada tugas dan hasil, selalu berinisiatif yaitu mempunyai keinginan untuk selalu mencari dan memulai dengan tekad yang kuat. c. Keberanian mengambil resiko, tergantung pada : 1. Daya tarik setiap alternatif. 2. Kesiediaan untuk rugi 3. Kemungkinan relatif untuk sukses atau gagal. d. Kepemimpinan, memiliki sifat-sifat : 1. Kepeloporan 2. Keteladanan 3. Tampil berbeda. 4. Mampu berpikir divergen dan konvergen e. Orientasi ke masa depan, perspektif, selalu mencari peluang, tidak cepat puas dengan keberhasilan dan pandangan jauh ke depan. f. Keorisinilan : kreativitas dan Inovasi, kemampuan untuk berpikir yang baru dan berbeda, sedangkan inovasi adalah kemampuan untuk bertindak yang baru dan berbeda. Menurut Zimmerer untuk mengembangkan keterampilan kreatif digunakan otak sebelah kanan, ciri-cirinya: a. Selalu bertanya “Apa ada cara yang lebih baik?” b. Selalu menantang kebiasaan, tradisi dan kebiasaan rutin. c. Berefleksi/merenungkan dan berpikir dalam. d. Berani bermain mental, berusaha untuk melihat masalah dari perspektif yang berbeda. e. Menyadari kemungkinan banyak jawaban daripada satu jawaban yang benar. f. Melihat kegagalan dan kesalahan sebagai jalan mencapai sukses. g. Mengkorelasikan ide-ide yang masih samar terhadap masalah untuk menghasilkan pemecahan inovatif. h. Memiliki keterampilan helicopter, yaitu kemampuan untuk bangkit diatas kebiasaan rutin dan melihat permasalahan dari perspektif lebih luas dan kemudian memfokuskannya pada kebutuhan untuk berubah.

Pengembangan jiwa kewirausahaan seorang guru , hakikatnya berlangsung secara alamiah. Dalam kehidupan sehari-hari, setiap individu akan bertindak rasional. Tindakan rasional ini diwujudkan dalam bentuk pilihan alternatif yang berujung pada perhitungan untung rugi. Perhitungan untung rugi merupakan tindakan ekonomi yang berorientasi pada penerapan prinsip ekonomi. Jadi, setiap individu pada dasarnya telah mengembangkan jiwa kewirausahaan. Namun, jika ingin memerankan dirinya sebagai pembina kewirausahaan, tidak cukup dengan mengandalkan perilaku alamiah tersebut.

Namun seorang guru dan pimpinan madrasah harus membekali dirinya dengan berbagai pengetahuan dan ketrampilan di bidang kewirausahaan.

Pengembangan jiwa kewirausahaan guru dapat dilakukan melalui hal-hal, yaitu Kewirausahaan guru dibangun di atas keilmuan atau disiplin yang diampunya selama ini. Latar keilmuan yang diampu tidak dimarginalkan, bahkan keduanya merupakan satu kesatuan yang saling bersinergi. Diperlukan pemahaman yang sungguh-sungguh agar keduanya dapat saling diintegrasikan. Misalnya, seorang ahli biologi dapat memanfaatkan keilmuannya untuk mencari peluang-peluang bisnis yang dapat memberikan value bidang biologi pada konsumen yang dibidiknya, guru memerlukan penguatan dalam bentuk pendidikan, pelatihan, dan pemagangan yang membekali dirinya untuk lebih memahami ketrampilan berfikir dan bertindak ekonomis, berprinsip dan berperilaku ekonomis. Penguatan semacam ini sepengetahuan penulis belum ada.

#### **2.4 Faktor Faktor Kemampuan *Entrepreneur***

Entrepreneur seringkali digambarkan sebagai seorang yang tangguh, berani menjalankan usaha mandiri dengan mengorganisasikan seluruh sumberdaya yang dimiliki, yang berarti pula menanggung risiko kegagalan dengan tujuan akhir memperoleh penghasilan/kemakmuran. Dalam pandangan Schumpeterian, entrepreneurship merupakan suatu kegiatan yang disebut sebagai creative destruction, dimana pada dasarnya kegiatan ini merupakan suatu upaya untuk menciptakan ketidakseimbangan melalui berbagai penemuan baru yang kemudian akan menjadi titik keseimbangan baru. Biasanya proses ketidakseimbangan ini dilakukan oleh pendatang baru (new entrants). Sepanjang proses menuju titik keseimbangan baru ini, pendatang baru akan memaksimalkan keuntungan dengan tujuan akhir memaksimalkan penciptaan kemakmuran (wealth creation). Entrepreneurship juga seringkali dipandang sebagai suatu kegiatan realisasi kesempatan (opportunities) yang telah teridentifikasi dengan tujuan akhir juga untuk memaksimalkan kemakmuran.

Namun demikian, kegagalan (failure) merupakan fenomena penting dalam entrepreneurship, termasuk apa penyebab dan konsekuensinya bagi individu, organisasi dan masyarakat (Cardon, 2020). Hal ini dirasa penting mengingat persepsi masyarakat atas kegagalan dapat mendorong atau mematikan keinginan

seseorang untuk menjadi entrepreneur. Demikian pula, persepsi masyarakat atas pekerjaan sebagai entrepreneur dapat menjadi pendorong berkembangnya entrepreneurship.

Dutta mendefinisikan keinginan untuk tumbuh (growth intention) sebagai tujuan atau aspirasi entrepreneur atas tingkat / laju pertumbuhan (growth trajectory) yang diinginkan oleh entrepreneur tersebut. Dalam hal ini pada dasarnya pertumbuhan entrepreneur untuk sebagian besar tergantung pada dirinya sendiri. Dengan demikian, entrepreneur adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Sedangkan entrepreneurship dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi semua kegiatan fungsi dan tindakan untuk mengejar dan memanfaatkan peluang dengan menciptakan suatu organisasi (Dutta, 2019).

Lounsbury mengemukakan bahwa sesungguhnya perhatian utama entrepreneurship adalah bagaimana kesempatan (opportunities) untuk menghasilkan barang dan jasa dimasa mendatang dapat ditemukan, diciptakan dan dieksploitasi, oleh siapa dan dengan konsekuensi apa (Lounsbury, 2018). Ireland menjelaskan bahwa beberapa ahli menganggap / melihat entrepreneurship terkait kebaruan (newness and novelty) dalam bentuk produk baru, proses baru, serta pasar yang baru sebagai penggerak utama proses penciptaan kemakmuran (wealth creation). Dengan demikian, kemampuan untuk mengidentifikasi adanya kesempatan merupakan inti dari entrepreneurship (Ireland, 2020).

Ahuja dan Lampert selanjutnya mengatakan bahwa upaya untuk mengetahui faktor penentu terjadinya invensi terobosan (breakthrough invention) juga dipandang penting dari sudut pandang strategi teknologi dan pembelajaran organisasi (Ahuja, 2019). Invensi terobosan mencerminkan adanya sumber keunggulan daya saing yang langka (rare), bernilai (valuable), dan sukar untuk ditiru. Upaya mengeksploitasi kesempatan (opportunities) mendorong perusahaan untuk berupaya menciptakan keunggulan daya saing berkelanjutan (sustainable competitive advantage). Namun demikian, dengan perkembangan lingkungan usaha, seringkali keunggulan daya saing yang tercipta tersebut hanya bertahan untuk

jangka waktu yang tidak terlalu lama, sehingga keunggulan tersebut tidaklah bersifat sustainable (berkelanjutan) melainkan bersifat sementara (temporary).

Di lain sisi, keunggulan daya saing yang mencerminkan perbedaan dalam pemilikan sumber daya dapat menyebabkan situasi berbedanya faktor pendukung keberhasilan entrepreneur yang satu dengan yang lain, baik faktor yang berasal dari lingkungan internal (resources) maupun yang berasal dari lingkungan eksternal termasuk faktor kelembagaan (institutional factors). Baik pada perusahaan yang baru tumbuh (start-up) maupun bagi perusahaan yang telah eksis, proses kewirausahaan (entrepreneurship process) dilakukan guna mengejar kesempatan usaha (business opportunities) yang akan dapat mendorong ekspansi usaha, meningkatkan kemajuan teknologi dan pada gilirannya akan dapat menciptakan kemakmuran (wealth creation).

Dari uraian di atas, terlihat bahwa untuk dapat berhasil, baik dalam aspek perolehan keuntungan dan tingkat profitabilitas yang memadai, dapat menciptakan lapangan kerja maupun dapat bertahan hidup, tidak hanya diperlukan kemampuan/ketrampilan kewirausahaan (entrepreneurial skills) semata. Penelitian menunjukkan bahwa dua hal utama dalam menunjang kesuksesan entrepreneur adalah faktor individu entrepreneur dan faktor lingkungan. Beberapa faktor yang bersifat individual yang perlu dimiliki oleh entrepreneur adalah :

1. Kepemimpinan
2. Percaya diri dan determinasi
3. Fokus dan diferensiasi
4. Memilliki pola pikir optimis
5. Berpikir kreatif dan inovatif dan continuous learning
6. Pengambilan keputusan yang cepat dan terukur
7. Sikap tanggap terhadap perubahan lingkungan
8. Ekonomis dan efisien

9. Memiliki visi masa depan (mampu memperkirakan dan merencanakan)
10. Sikap terhadap resiko (memiliki risk appetite yang terukur)

Selain hal-hal yang bersifat inheren dalam diri entrepreneur, terdapat pula faktor eksternal yang dapat mendukung kesuksesan entrepreneur diantaranya

1. Adanya landasan legal yang kondusif dalam bentuk peraturan perundangan yang mendukung tumbuh dan berkembangnya entrepreneurship. Secara natural, sebagian besar entrepreneur adalah usaha kecil dan menengah. Dengan demikian, lingkungan yang tercipta haruslah mendukung UKM untuk memiliki akses ke sumber pembiayaan, akses pasar, akses teknologi dan akses informasi.
2. Adanya budaya dan pola pikir (mindset) yang mendukung entrepreneurship sebagai sumber nafkah. Kegagalan dalam berusaha dipandang sebagai suatu proses pembelajaran, dan bukan sebagai alasan untuk meninggalkan kegiatan usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan keluarga inti (spouse) merupakan salah satu faktor keberhasilan entrepreneur

## 2.5 Indikator *Entrepreneur*

Indikator dari entrepreneur adalah :Inovasi (Inovativeness), Proaktif (Proactiveness), dan Mengambil Resiko (Risk Taking) merupakan 3 indikator entrepreneurship yang dikemukakan oleh Miller (Miller, 2018). Indikator ini, selanjutnya dilengkapi oleh Lumpkins dan Dess dengan menambah 2 indikator baru yakni Agresif Berkompetisi (Competitive Aggresiveness) dan Otonomi (Autonomy) (Lumpkin, 2019). Oleh karena itu sampai saat ini indikator dasar entrepreneurship yang umum digunakan meliputi Inovasi (Inovativeness), Proaktif (Proactiveness), Mengambil Resiko (Risk Taking), Agresif Berkompetisi (Competitive Aggresiveness) dan Otonomi (Autonomy)

### a. Inovasi (*Inovativeness*)

Inovasi menjadi faktor penting yang digunakan untuk mencirikan kewirausahaan. Inovasi mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, kebaruan, eksperimentasi, dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, layanan, atau proses teknologi baru.

Oleh karena itu, Lundvall mendefinisikan inovasi sebagai suatu proses yang secara terus menerus belajar, melakukan pencarian, dan menghasilkan produk baru, proses yang baru, bentuk organisasi baru, dan pasar yang baru

**b. Proaktif (*Proactiveness*)**

Manajer kewirausahaan berperan penting untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan karena mereka memberikan visi dan imajinasi yang diperlukan untuk terlibat dalam melakukan ekspansi oportunistik dengan menerapkan strategi terbaik dalam memanfaatkan peluang pasar. Mereka juga mengambil inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru dan dengan berpartisipasi di pasar. Oleh karena itu, proaktif (*proactiveness*) di definisikan sebagai kecenderungan untuk melakukan suatu tindakan yang dapat mempengaruhi suatu lingkungan atau suatu keadaan

**c. Mengambil Resiko (*Risk Taking*)**

Cantillon (1734) adalah orang pertama yang secara formal menggunakan istilah kewirausahaan. Beliau mengemukakan bahwa faktor utama yang memisahkan pengusaha dari guru adalah ketidakpastian dan risiko wirausaha. Risiko memiliki berbagai arti, tergantung pada konteksnya, namun dalam konteks kewirausahaan, risiko tersebut dapat dikelompokkan dalam risiko pribadi, risiko sosial, atau risiko psikologis. Dengan demikian, konsep pengambilan risiko adalah kualitas yang sering digunakan untuk menggambarkan kewirausahaan. Oleh karena itu, mengambil risiko (*risk taking*) didefinisikan sebagai upaya untuk melakukan tindakan berdasarkan prediksi yang logis dan akurat serta yang dipilih dari berbagai alternatif pilihan yang paling menguntungkan. Action, Logic Thinking, dan Gain Oriented menjadi indikator di dalam penerapan *risk taking*

**d. Agresif Berkompentisi (*Competitive Aggresiveness*)**

Agresif Berkompentisi (*Competitive Aggresiveness*) mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk secara langsung dan secara intens menantang pesaingnya untuk mencapai entri atau meningkatkan posisi dengan tujuan untuk

mengungguli pesaing industri di pasar. Bentuk Agresif Berkompetisi (*Competitive Aggresiveness*) dapat berupa konfrontasi langsung, misalnya, ketika sebuah perusahaan memasuki pasar yang telah dikuasai oleh pesaing lain, atau reaktif, misalnya, ketika sebuah perusahaan menurunkan harga sebagai tanggapan untuk menantang pesaingnya.

**e. Otonomi (*Autonomy*)**

Otonomi mengacu pada tindakan independen dari individu atau tim dalam memunculkan ide atau visi dan melaksanakannya sampai ide dan visi tersebut diwujudkan/selesai. Ini berarti kemampuan dan kemauan diri sendiri diarahkan untuk mengejar peluang. Dalam konteks organisasi, ini mengacu pada tindakan yang diambil harus bebas dari hambatan organisasi yang menyakinkan. Jadi, meskipun faktor-faktor seperti ketersediaan sumber daya, tindakan oleh saingan kompetitif, atau pertimbangan organisasi internal dapat mengubah arah inisiatif usaha baru, ini tidak cukup untuk memadamkan proses kewirausahaan otonom yang mengarah ke entri baru: Sepanjang prosesnya, pemain organisasi tetap bebas untuk bertindak secara independen, membuat keputusan penting, dan melanjutkan

Kelima indikator *Entrepreneur* tersebut merupakan indikator yang umum digunakan dalam entrepreneur serta menjadi ciri umum dari seorang entrepreneur, dan merupakan konstruksi yang paling divalidasi dan paling banyak digunakan di literatur kewirausahaan. Disamping itu, kelima indikator ini diyakini akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan (*firm performance*) serta berkontribusi terhadap kinerja

## **2.6 Inovasi dan Kewirausahaan**

Untuk mengimplementasikan inovasi dibutuhkan ruang untuk melihat dampak dari suatu inovasi. Tidak sedikit dalam implementasinya mengalami kegagalan, dan kegagalan dalam implementasinya itu sendiri dapat disebabkan oleh beberapa hal; 1) Tidak mempertimbangkan tahap desain dalam proses penciptaan. 2) Tidak terdapat kesesuaian antara visi perusahaan dengan

implementasi di lapangan. 3) Manajemen tidak memperhatikan keseluruhan proses. Selanjutnya pengelolaan suatu inovasi dapat ditentukan oleh peubah sikap yang dicirikan oleh: 1) Unsur karakteristik pekerjaan yang meliputi keuntungan, kesesuaian atau kecocokan, kelengkapan, kemampuan keuangan, dan SDM, serta dukungan dari yang mempunyai kepentingan. 2) Komunikasi yang meliputi cara, keterlibatan pengguna. 3) Organisasi yang meliputi tujuan, struktur berupa spesialisasi pekerjaan, pengambilan keputusan yang terkomunikasikan, dan kepemimpinan. 4) Para pegawai yang meliputi umur, status ekonomi dan sosial, kemudahan akan pengetahuan.

Terdapat beberapa strategi inovasi yang dapat dilakukan yaitu: 1) Pertama di pasar. Menjadi yang pertama di pasar membutuhkan penemuan yang dapat mendominasi pasar. Disini tentunya dibutuhkan penelitian dan pengembangan serta promosi yang cukup besar. 2) Sebagai pengikut awal. Disini tidaklah dituntut untuk membutuhkan inovasi produk unggulan. Namun demikian perlu memperbaiki inovasi proses, dan mengidentifikasi kebutuhan pasar. Hal ini ditujukan untuk menekan biaya produksi dan dapat memenuhi kebutuhan pasar yang tidak dapat dipenuhi pemimpin pasar. 3) Bermain bersama di pasar. Apabila hal demikian akan dilakukan tentunya dituntut untuk mampu mengembangkan dan memproduksi produk dengan biaya yang lebih rendah. Apabila memilih menjadi perespon perubahan, maka kemampuan mengidentifikasi peluang sangat dibutuhkan.

Inovasi merupakan alat spesifik kewirausahaan serta tindakan yang memberikan sumberdaya dan kemampuan baru dan dikatakan pula Inovasi dapat menciptakan sumberdaya. Terkait dengan hal tersebut, terdapat tujuh sumber peluang inovasi sebagai berikut: 1) Hal yang tidak diharapkan berupa sukses, kegagalan, kejadian diluar perusahaan yang tidak diharapkan ini dapat menjadi kesempatan yang unik. 2) Sesuatu yang bertentangan berupa adanya perbedaan antara realita dan apa yang diasumsikan seseorang, atau apa yang terjadi dengan apa yang seharusnya terjadi. 3) Inovasi berdasarkan kebutuhan proses, ketika terdapat hubungan operasional yang lemah diantara proses tertentu. 4) Perubahan

dalam industri maupun struktur pasar. 5) Demografis, berupa perubahan penduduk baik populasi, struktur usia, komposisi tenaga kerja, tingkat pendidikan dan pendapatan. 6) Perubahan persepsi, ketika sistem kepercayaan, sikap, dan asumsi masyarakat berubah terhadap suatu produk. 7) Pengetahuan baru, dimana pengetahuan ilmiah dan non ilmiah telah menciptakan produk dan pasar baru.

Inovasi bagi wirausaha lebih bersifat untuk memanfaatkan perubahan dari pada menciptakannya. Mencari inovasi dilakukan dengan memanfaatkan perubahan pada penemuan yang menyebabkan terjadinya perubahan. Ide inovatif dapat bersumber pada kreativitas eksternal dan kreativitas internal, dimana kreativitas eksternal dapat dirangsang dengan memanfaatkan secara sistematis rasa keingintahuan tentang perkembangan, ide, dan kekuatan baru yang sedang berlangsung di sekitar. Halnya dengan kreativitas internal, ini dapat muncul secara tiba-tiba ketika seseorang sedang sibuk dengan kreativitas eksternal. Dalam upaya ini pengalaman merupakan sumber, hal ini karena terdapatnya pengetahuan dan pengetahuan sendiri diperoleh melalui belajar. Seseorang akan segera mengetahui cara baru untuk memadukan ide-ide dari berbagai bidang yang berbeda untuk meningkatkan produk atau jasa yang ada. Terkadang ide seperti ini dapat muncul secara tiba-tiba dalam pikiran seseorang pada saat yang tidak terduga. Hal ini juga dapat menjadikan seseorang lebih termotivasi untuk lebih berkreasi dan berinovasi. (Miller, 2018)

Bila melihat inovasi secara organisasi, akan terkait pula dengan perilaku inovatif, dimana inovasi yang sesuai dengan perilaku inovatif adalah inovasi inkremental. Dalam hal ini, yang melakukan inovasi bukan hanya para ahli saja tetapi semua guru yang terlibat dalam proses inovasi tersebut. Oleh karenanya sistem pemberdayaan guru sangat diperlukan dalam perilaku inovatif.

### **3. Iklim Kerja**

#### **3.1 Defenisi Iklim Kerja**

Sebelum menjelaskan arti iklim kerja, terlebih dahulu akan dijelaskan beberapa istilah yang berkaitan erat dengan iklim kerja, hal ini dikemukakan

dengan maksud agar dapat membantu memahami konsep atau arti tentang iklim dalam sebuah organisasi khususnya iklim kerja madrasah.

“Iklim kerja terjemahan dari bahasa Inggris *working climate* atau *working environment*. Iklim kerja merupakan suatu lingkungan dan prasarana, manusia di mana di dalamnya anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka. Dengan kata lain iklim kerja merupakan lingkungan manusia di mana manusia bekerja. Dikatakan pula bahwa iklim kerja adalah seperangkat ciri atau atribut yang dirasakan individu dan yang dipertimbangkan berdampak pada keinginan individu untuk berprestasi sebaik-baiknya. Iklim kerja juga dapat berupa persepsi individu tentang berbagai aspek yang ada dalam lingkungan organisasi” (Abdul Hamid, 2019).

Dari penjelasan di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa iklim kerja merupakan suatu bentuk keadaan lingkungan yang dimana manusia melakukan suatu pekerjaan di sebuah organisasi dengan harapan mendapatkan tujuan yang di cita-citakan. Menurut kamus besar bahasa Indonesia kata iklim yang dalam bahasa Inggris “*climate*” yang berarti suasana. Dalam kosakata bahasa Indonesia lazim dipakai untuk menyebut suasana/keadaan udara/hawa suatu daerah dan untuk menyebut suasana/keadaan non fisik (sosial) dalam suatu lingkungan organisasi. Iklim kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan suasana kerja yang berbeda di instansi dirasa nyaman, tenang, dan bebas dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut (Hadjrah, 2019). Iklim kerja yang menyenangkan akan tercipta, apabila hubungan antar manusia berkembang dengan harmonis.

Keadaan iklim yang harmonis ini sangat mendukung terhadap prestasi kerja pegawai. Dengan adanya suasana kerja yang nyaman dan tenang tersebut memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih baik. Dalam suatu organisasi diperlukan juga adanya suatu motivasi kerja dengan tujuan untuk mendorong atau memberikan semangat kepada pegawai yang kurang maksimal dalam bekerja. Hal ini dimaksudkan kepada para pegawai untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya, agar dapat melaksanakan pekerjaannya dan mencapai hasil pekerjaan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Untuk mengatur sikap/perilaku pegawai yang baik, maka diperlukan suatu sikap kedisiplinan ini bersifat memaksa dan wajib dipatuhi oleh semua pegawai sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku. Dilihat dari sifatnya yang

memaksa, maka dalam kedisiplinan ini terdapat sanksi-sanksi yang dikenakan sesuai dengan pelanggaran yang pernah dilakukan. Pada umumnya orang sering menyatakan kondisi iklim sama saja dengan kondisi cuaca, padahal kedua istilah tersebut adalah suatu kondisi yang tidak sama.

Iklim kerja dalam suatu perusahaan sangat penting. Iklim yang ada didalam suatu perusahaan mempunyai dampak pada tinggi rendahnya semangat kerja seseorang. Iklim kerja dipengaruhi oleh lingkungan internal atau psikologi perusahaan. Tinggi rendahnya semangat kerja guru juga dipengaruhi oleh keadaan iklim kerja yang berlangsung ditempat mereka bekerja. Pengendalian iklim kerja merupakan salah satu cara yang dapat digunakan dalam meningkatkan produktifitas sumber daya manusia. Setiap perusahaan akan memiliki ciri dan iklim kerja yang berbeda.

Adanya ciri yang unik dari perusahaan tertentu bersama dengan kegiatan dan perilaku manajemen, sangat menentukan iklim disuatu lingkungan kerja. Perusahaan harus dapat menentukan tujuannya dan berusaha untuk mencapai iklim yang tepat untuk mencapai tujuannya yang tentunya harus sesuai dengan tujuan para pekerjanya. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, dan sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua perusahaan tentu memiliki strategi dalam manajemen Sumber Daya Manusia. Iklim kerja yang terbuka memacu guru untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan tekanan.

Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan hanya akan tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan dalam bertindak. Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh perusahaan dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim kerja ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh perusahaan. Menurut Agustini menyatakan bahwa “ Iklim Kerja didefenisikan sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. Selanjutnya, Menurut sugiono dalam buku

Agutini (2010: 2) menyatakan bahwa “Iklim Kerja adalah lingkungan dari organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para guru”. Dari defenisi di atas iklim kerja merupakan suatu kondisi dan keadaan suasana kerja yang berada di instansi dirasa nyaman, tenang dan bebas dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut.

Beberapa definisi cuaca adalah:

- a. Keadaan atmosfer secara keseluruhan pada suatu saat termasuk perubahan, perkembangan dan menghilangnya suatu fenomena.
- b. Keadaan variabel atmosfer secara keseluruhan disuatu tempat dalam selang waktu yang pendek.
- c. Keadaan atmosfer yang dinyatakan dengan nilai berbagai parameter, antara lain suhu, tekanan, angin, kelembaban dan berbagai fenomena hujan, disuatu tempat atau wilayah selama kurun waktu yang pendek (menit, jam, hari, bulan, musim, tahun).

Sedangkan iklim didefinisikan sebagai berikut:

- a. Sintesis kejadian cuaca selama kurun waktu yang panjang yang secara statistik yang berbeda dengan keadaan setiap saatnya.
  - b. Konsep abstrak yang menyatakan kebiasaan cuaca dan unsur-unsur atmosfer disuatu daerah selama kurun waktu yang panjang.
  - c. Peluang statistik berbagai keadaan atmosfer, antara lain suhu, tekanan, angin kelembaban, yang terjadi disuatu daerah selama kurun waktu yang panjang.
- Sedangkan menurut reichers dan schneider (dalam Milner dan Khoza, bahwa:

“Iklim secara luas menggambarkan persepsi bersama menyangkut berbagai hal yang ada di sekeliling kita. Secara sempit iklim diartikan sebagai persepsi bersama mengenai kebijakan organisasi dan prosedur pelaksanaan, baik secara formal maupun informal. Kopelman, Brief dan Guzzo menjelaskan persepsi bersama memungkinkan individu untuk memahami ambiguitas, konflik organisasi dan ketidakpastian, memperkirakan hasil, serta menilai kesesuaian kegiatan organisasi. Oleh karena itu iklim organisasi mempunyai peran fungsional untuk membentuk

dan mengarahkan perilaku individu dalam organisasi, iklim madrasah mengacu pada sikap, kepercayaan, norma-norma dan nilai-nilai yang mendasari praktek pembelajaran dan operasi suatu madrasah.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa iklim merupakan suatu keadaan lingkungan yang ada disekeliling dimana tempat kita berada. Dengan iklim atau suasana yang aman dapat memberikan kenyamanan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu khususnya pada guru mengajar di kelas, dengan iklim kerja yang nyaman dan kondusif dapat menimbulkan sebuah kondisi yang baik bagi guru untuk mengajar.

Selanjutnya Admin menjelaskan bahwa: Iklim kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan suasana kerja yang berada di instansi dirasa nyaman, tenang, dan bebas dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut. Iklim kerja yang menyenangkan akan tercipta, apabila hubungan antar manusia berkembang dengan harmonis. Keadaan iklim yang harmonis ini sangat mendukung terhadap prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan hal di atas, maka yang dimaksud iklim kerja adalah suasana yang terjalin baik antara sesama rekan kerja. Iklim kerja dalam hal ini adalah iklim yang berkaitan dengan iklim kerja di madrasah, yaitu berkaitan dengan interaksi bersama kepala madrasah, siswa, dan rekan sesama guru. Iklim kerja madrasah menggambarkan keadaan warga madrasah tersebut dalam keadaan riang dan mesra ataupun kepedulian antara satu sama lainnya.

Iklim kerja adalah persepsi setiap anggota organisasi baik secara individual dan kelompok dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi (seperti stakeholder, orangtua dan lingkungan kerja) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.”

Jadi iklim kerja merupakan cara pandang serta harapan-harapan setiap anggota terhadap organisasi. Sepuluh dimensi iklim kerja, yaitu:

1. Tantangan (*challenge*) Keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi
2. Kemerdekaan (*freedom*) Sampai seberapa tinggi guru diberi kebebasan untuk bertindak
3. Dukungan untuk ide-ide (*Support for ideas*) Sikap manajemen dan guru terhadap ide baru
4. Kepercayaan (*Trust*) Keamanan emosional dan kepercayaan hubungan antar anggota dalam organisasi
5. Semangat (*Spirit*) Dinamika dalam organisasi
6. Keintiman Kemudahan yang ada dalam organisasi
7. Debat (*Debate*) Sampai seberapa tinggi perbedaan pendapat serta ide-ide dari pengalaman yang ada dalam organisasi
8. Konflik (*Conflicts*) Adanya tensi personal dan kelompok
9. Pengambilan Resiko (*Risk Taking*) Kemauan untuk mendekorasi keputusan dalam organisasi
10. Ide dan Waktu (*Idea and Time*) Waktu yang digunakan untuk mengembangkan ide-ide baru (Helmawati, 2014).

(Supardi, 2014) Iklim kerja di madrasah tentunya merupakan interaksi yang terjadi diantara personil yang ada di sekolah, baik dari pemimpin dalam hal ini kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan serta peserta didik itu sendiri. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang dilakukan, madrasah dengan iklim kondusif mempunyai ciri-ciri seperti :

1. Madrasah memiliki nilai etika-moralitas dan etos yang dianggap sangat krusial.
2. Kepala madrasah, guru dan guru serta siswa menunjukkan sikap kepedulian dan memiliki loyalitas terhadap nilai-nilai budaya dan tujuan madrasah.
3. Madrasah menyediakan lingkungan dan suasana yang menyenangkan, menginspirasi, dan nyaman bagi guru dan peserta didik.
4. Adanya sikap saling mempercayai dan saling menghargai sesama baik di antara guru dan peserta didik, dalam hal ini memiliki alur komunikasi yang terbuka.

5. Kepala madrasah, guru dan peserta didik mempunyai semangat yang tinggi dan saling bekerjasama untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi.
6. Peserta didik saling menaruh perhatian lebih terhadap sesamanya dan terhadap benda-benda milik mereka.
7. Adanya disiplin dan kesempatan bagi peserta didik untuk mengambil tanggungjawab di madrasah.
8. Tingkat mengulang kelas yang rendah dan rendahnya kasus kenakalan remaja
9. Adanya rasa bahagia dan semangat juang yang tinggi di kalangan guru, sehingga mereka tidak perlu pindah ke madrasah lain. Upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala madrasah seyogyanya memahami prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) tinggi rendahnya kualitas kerja guru sangat dipengaruhi oleh seberapa menarik dan menyenangkan kegiatan dan pekerjaan yang mereka lakukan, (2) tujuan kegiatan harus di disusun secara jelas dan disampaikan kepada tenaga pengajar, sehingga guru paham akan tujuan pekerjaannya, lalu guru perlu dilibatkan dalam penyusunan tujuan. (3) menginformasikan kepada guru mekanisme setiap pekerjaannya. (4) pemberian reward menjadi pilihan dan cara yang efektif dari pada pemberian hukuman, namun tidak bias dipungkiri pemberian punishment juga diperlukan pada kondisi tertentu, (5) memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga mereka merasa puas dengan pekerjaannya (Mulyasa : 2003). (Agustin, 2010) Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja adalah sebagai berikut: fleksibilitas, tanggungjawab, standard, upah kerja, kejelasan, komitmen, struktur, dukungan dan kepemimpinan. Berikut penjelasan dari faktor-faktor iklim kerja tersebut. 1. Fleksibilitas, Fleksibilitas merupakan pemberian keleluasaan kepada guru oleh lembaga/ organisasi untuk bertindak sebagai bentuk penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. 2. Tanggungjawab, Tanggungjawab merupakan perasaan guru tentang pelaksanaan tugas yang diemban dengan rasa tanggungjawab atas hasil yang dicapai. 3. Standar, Standar merupakan perhatian manajemen yang dibuat oleh perusahaan tentang keberhasilan tugas yang dilaksanakan dalam hal ini menyangkut tentang tingkat penerimaan dan toleransi terhadap

kesalahan atau hal-hal yang kurang baik atau kurang sesuai, 4. Umpan balik, Umpan balik merupakan pemberian imbalan dan hadiah sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan oleh lembaga terhadap guru atas keberhasilan pekerjaan yang mereka lakukan. Dalam hal ini guru mengerahkan semua kemampuannya dan perusahaan menganggap hasil kerja mereka penting dalam mewujudkan tujuan bersama. 5. Kejelasan, Kejelasan merupakan perasaan guru bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan lembaga/perusahaan.

Hubungan mesra pada iklim kerja madrasah terjadi karena disebabkan terdapat hubungan yang baik di antara kepala madrasah, guru, dan antara guru dan peserta didik. Dengan demikian iklim kerja yang kondusif dengan menciptakan hubungan yang baik antara kepala madrasah, guru, dan diantara guru dan peserta didik merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru. Kemudian iklim kerja madrasah berkaitan juga dengan sifat-sifat atau ciri yang dirasa dalam sebuah lingkungan kerja madrasah, dan timbul karena adanya kegiatan yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian dengan kata lain iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat para anggotanya. Iklim madrasah dapat menjadi pengaruh positif pada kesehatan lingkungan belajar atau hambatan yang signifikan untuk belajar, pentingnya iklim madrasah bagi berbagai pihak, sebagai berikut:

- a. Iklim madrasah dapat mempengaruhi banyak orang di madrasah. Misalnya, iklim madrasah yang positif telah dikaitkan dengan emosi dan perilaku siswa yang bermasalah.
- b. Iklim madrasah di perkotaan beresiko tinggi menunjukkan bahwa lingkungan yang positif, mendukung, dan budaya sadar iklim madrasah signifikan dapat membentuk kesuksesan siswa perkotaan dalam memperoleh gelar akademik. Para peneliti juga menemukan bahwa iklim madrasah yang positif memberikan perlindungan bagi anak dengan lingkungan belajar yang mendukung serta mencegah perilaku anti sosial.

- c. Hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografis dapat meningkatkan prestasi dan mengurangi perilaku maladaptive.
- d. Iklim madrasah yang positif berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja bagi personil madrasah.
- e. Iklim madrasah dapat memainkan peran penting dalam menyediakan suasana madrasah yang sehat dan positif.
- e. Interaksi dari berbagai madrasah dan faktor iklim kelas dapat memberikan dukungan yang memungkinkan semua anggota komunitas madrasah untuk mengajar dan belajar dengan optimal.
- f. Iklim madrasah, termasuk “kepercayaan, menghormati, saling mengerti, kewajiban, dan perhatian untuk kesejahteraan lainnya, memiliki pengaruh yang kuat terhadap pendidik dan peserta didik, hubungan antar peserta didik, serta peserta akademis dan kemajuan madrasah secara keseluruhan. Iklim madrasah yang positif merupakan lingkungan yang kaya, untuk pertumbuhan pribadi dan keberhasilan akademis.

Sehubungan dengan iklim madrasah yang positif ini, maka madrasah merupakan tempat yang tenang dan terjamin untuk bekerja dan belajar. Fasilitas fisik selalu dijaga kebersihannya, kerusakan-kerusakan kecil secepatnya mendapatkan perbaikan. Di madrasah terdapat bukti yang nyata adanya moral dan semangat belajar yang tinggi, di depan guru dan siswa menunjukkan rasa bangganya terhadap madrasah, suasana kelas dan madrasah sangat kondusif untuk belajar.

Dalam madrasah efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan iklim kerja yang kondusif untuk belajar. Sehingga iklim kerja yang kondusif dapat ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, tertib dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Iklim adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja. Pandangan ini mengindikasikan kualitas iklim kerja yang memungkinkan meningkatnya prestasi kerja. Iklim tidak bisa dilihat dan disentuh, tetapi ia ada seperti udara dalam ruangan. Ia mengitari dan mempengaruhi

segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Iklim juga dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja (Fauzan, 2018).

Menurut Siver dalam Komariah dan Triatna, iklim sosial dibentuk oleh hubungan timbal balik antara perilaku pimpinan dan perilaku pegawai sebagai suatu kelompok. Perilaku pimpinan dapat mempengaruhi interaksi interpersonal para pegawai. Dengan demikian dinamika kepemimpinan yang dilakukan pimpinan dengan kelompok (pegawai) dipandang sebagai kunci untuk memahami variasi iklim kerja. Interaksi antar perilaku pegawai dan perilaku pimpinan akan menentukan iklim kerja yang bagaimana yang terwujud, iklim kerja yang baik dan kondusif untuk pencapaian tujuan akan berjalan dengan baik. Iklim kerja secara detail adalah fasilitas kerja guru, komunikasi dengan sejawat, kepemimpinan kepala madrasah, insentif dan rewards. Insentif atau rewards dapat diberikan dalam berbagai bentuk tidak selalu harus dinyatakan dalam bentuk uang.

Fasilitas kerja meliputi tempat kerja, peralatan mengajar, peralatan yang diperlukan guru untuk mengembangkan proses dan dana. Kondisi kerja sekarang dimana dana operasional untuk suatu mata pelajaran hanya merupakan gaji atau honor guru tidak memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan inisiatif dan kreativitas. Suasana kerja dengan kepala madrasah yang menyebabkan terjadi profesional antara guru dan sejawatnya di madrasah yang sama atau di madrasah yang lainnya akan memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Promosi atau kunjungan profesional ke madrasah lain dapat berfungsi sebagai insentif ataupun rewards. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin positif iklim kerja, maka akan semakin tinggi motivasi guru untuk berprestasi atau ber-kinerja.

Jadi, disini yang di maksud dengan iklim kerja yaitu suatu lingkungan yang bersifat aman, tentram, tertib dan nyaman bagi para guru, staf administrasi pendidikan maupun siswa siswi sebagai pelajar yang bersifat professional dalam menjalin kerjasama yang baik sehingga dalam pelaksanaan proses belajar mengajar dapat berjalan secara efektif demi tercapainya suatu tujuan pendidikan madrasah. Iklim kerja dapat digolongkan menjadi enam (6) kondisi yaitu iklim terbuka, iklim bebas, iklim terkontrol, iklim familier (kekeluargaan), iklim parternal dan iklim

tetutup. Selain itu iklim kerja yang kondusif mendorong setiap personel yang terlibat dalam organisasi untuk bertindak dan melakukan yang terbaik yang mengarah pada prestasi kinerja yang tinggi.

Menurut Hillrieger dan Slocum mengatakan iklim kerja adalah suatu set atribut organisasi dan sub sistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota 15 organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota dan lingkungannya (Sittinur, 2018).

Menurut Tagiuri iklim kerja adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan (Supardi, 2019). Salah satu teori yang melandasi iklim kerja, yaitu teori/model lingkungan. Teori lingkungan dikemukakan oleh Tagiuri dan Litwin. Teori ini mengemukakan bahwa iklim yang terdapat dalam suatu organisasi, termasuk di madrasah atau di madrasah yang membentuk iklim kerja, terdiri atas: a. Ekologi, merujuk pada aspek fisik dan material sebagai faktor iklim madrasah/belajar (input), contohnya: ukuran, umur, reka bentuk, kemudahan, kondisi bangunan, teknologi yang digunakan oleh anggota dalam organisasi, kursi dan meja, papan tulis, dan lain-lain kemudahan. b. Milieu, merujuk pada dimensi sosial dalam organisasi (proses), contohnya apa dan siapa mereka dalam organisasi madrasah, yaitu dari segi bangsa, etnis, gaji guru (salary level of teacher), sosio ekonomi peserta didik, tingkat pendidikan guru, moral dan motivasi orang dewasa (orang tua peserta didik, keluarga), tahap kepuasan kerja, dan peserta didik yang berada di madrasah tersebut. c. Sistem sosial dalam organisasi, menunjuk pada aspek struktur administrasi, bagaimana cara membuat keputusan, paten komunikasi di kalangan anggota organisasi (who talk to whom about what). d. Budaya madrasah, merujuk pada nilai, sistem kepercayaan, norma dan cara berpikir anggota organisasi (the way we do things around here).

Iklim kerja merupakan suasana kerja yang melibatkan hubungan guru dengan guru, guru dengan pimpinan dalam suatu organisasi/madrasah. Apabila iklim kerja pada madrasah berjalan dengan baik, maka guru akan bekerja tenang, tekun dan sungguh-sungguh, sehingga dengan sendirinya kondisi disiplin akan terwujud.

Simamora menyatakan bahwa adanya keterkaitan antara iklim kerja dengan kepemimpinan. Dengan adanya kepemimpinan yang baik akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari (Hasanah, 2020). Berdasarkan definisi di atas, maka menurut peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik akan melahirkan iklim kerja yang kondusif dengan kata lain adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan seluruh stakeholder dalam sebuah organisasi maka akan tercapai suasana kerja yang baik. Iklim kerja merupakan suatu lingkungan dan prasarana manusia dimana suatu anggota organisasi melakukan pekerjaan, serta terdapat seperangkat ciri atau atribut yang dirasakan oleh individu untuk berprestasi sebaikbaiknya.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim kerja muncul karena proses interaksi di antara anggota organisasi yang kemudian memunculkan karakteristik organisasi tersebut dan beberapa hal penting yang perlu dicatat dari pengertian iklim kerja di atas adalah, pertama berkaitan dengan persepsi mengenai iklim organisasi berdasarkan atas apa yang di jalankan dan di percayai oleh anggota organisasi. Bila anggota organisasi telah biasa dengan otoritas yang tinggi dari atasan misalnya maka tindakan para anggota organisasi akan selalu berdasarkan pada iklim tersebut. Kedua hubungan antara karakteristik organisasi lainnya dengan tindakan atasan dan iklim kerja yang dihasilkan.

Secara umum diakui bahwa iklim kerja merupakan faktor penting terhadap perilaku para anggota organisasi tersebut. Davis mengatakan bahwa iklim kerja dipandang sebagai konsep sistem dinamis, artinya iklim disuatu organisasi tidak tetap, namun dapat berubah kesuasana yang lebih baik atau sebaliknya, tergantung pada bagaimana proses interaksi para anggota organisasi tersebut. Oleh karena itu, iklim disuatu organisasi tidak akan sama dengan iklim pada organisasi lain, walaupun keseluruhan aktivitas mereka memiliki karakteristik yang hampir sama, karena penggerak kegiatan sebuah organisasi adalah manusia itu sendiri (Hasanah, 2020).

Lingkungan kerja yang kondusif tentu tercipta dari kerjasama antara kepala madrasah selaku pemimpin organisasi dan para guru, pegawai serta siswa yang juga memiliki peran masing-masing dalam menciptakan lingkungan madrasah yang

aman dan nyaman. Lingkungan kerja tentunya sangat erat kaitannya dengan komunikasi dan interaksi yang terjalin antara kepala madrasah dengan para guru. Maka selaku pemimpin kepala madrasah memiliki tanggungjawab terhadap kendali manajemen. Oleh sebab itu keterampilan dalam mempengaruhi para anggota organisasi sangat diperlukan. Dan kepala madrasah adalah pemeran utamanya. Kepala madrasah dituntut mampu membawa lembaganya menjadi lembaga yang mampu berdaya saing dan mampu mengikuti peregerakan kemajuan teknologi sehingga berpotensi dalam memajukan pendidikan di Indonesia. Untuk mewujudkan madrasah yang mampu berdaya saing, kepala madrasah tentunya memiliki tugas, peran dan tanggungjawab yang lebih dari anggota organisasi madrasah lainnya. Kepala madrasah harus mampu mengerahkan seluruh anggotanya/guru untuk berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan pendidikan dan cita-cita bangsa. Kepala madrasah dan guru adalah rekan kerja yang tidak bisa dipisah dan harus selalu memiliki visi dan misi yang sama dalam menciptakan suasana kerja yang baik. Guru merupakan pilar dan ujung tombak pendidikan, hal ini disebabkan guru adalah pemimpin proses pembelajaran. Dimana proses pembelajaran merupakan proses terjadinya pendidikan, perubahan perilaku dan peningkatan kepribadian peserta didik sebagai hasil ataupun output dari proses belajar itu sendiri. Guru juga merupakan teladan bagi peserta didik, selain mengajar di dalam kelas, mentransfer ilmu pengetahuan, guru juga harus membimbing dan mendidik peserta didik agar sesuai dengan nilai-nilai keagamaan, etika, moral, sosial dan budaya agar menjadi manusia yang berdayaguna dan memiliki rasa kepedulian terhadap sesama dan lingkungan. Sebagai pemimpin kepala madrasah dengan segenap kompetensi dan keterampilan turut membantu guru dalam mewujudkan iklim kerja yang kondusif, hal ini dilakukan dengan berbagai upaya yang saling bersinergi.

Iklim kerja yang nyaman dan kondusif merupakan kebutuhan setiap anggota organisasi dalam melakukan tugas dan tanggungjawab, sehingga bekerja merupakan suatu hal yang sangat menyenangkan bukan menjadi beban. Ketika guru merasa nyaman di tempat kerja ini juga akan meningkatkan kualitas kerja guru. Guru akan bekerja dengan ikhlas dan berusaha memberikan yang terbaik. Karena

itu peran kepala madrasah seyogyanya adalah orang yang paling mengerti terhadap kebutuhan dan hal-hal yang mendukung semangat kerja guru melalui iklim kerja yang kondusif . Iklim kerja yang baik tidak terlepas dari pengaruh suasana kerja secara fisik maupun komunikasi yang terjalin diantara orang-orang yang bekerja di dalam organisasi.

Kenyamanan secara fisik diwujudkan melalui pengadaan fasilitas yang memadai, baik fasilitas yang berhubungan dengan sarana prasarana pendidikan, serta kelengkapan media dalam proses pembelajaran. Selain memenuhi kebutuhan fasilitas atau sarana dan prasarana yang memadai, kepala madrasah juga membuat seperangkat mekanisme kerja atau perangkat selain sarana dan prasarana. Mekanisme kerja ini disiapkan agar guru memahami tugas dan tanggungjawabnya, memiliki spirit kerja yang baik, dan memiliki persaingan kerja yang sehat. Kemudian kepala madrasah membangun keharmonisan dan komunikasi yang baik yaitu dengan membangun moral budaya madrasah yang baik, berupa senyum, sapa, salam, santun dan keterbukaan. Dengan menciptakan suasana madrasah seperti ini diharapkan dapat menciptakan iklim kerja yang baik.

Peranan kepala madrasah sebagai pencipta iklim kerja sangatlah penting dalam memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga akan meningkatkan kualitas kerja guru. Iklim kerja yang kondusif akan membuat rasa nyaman sehingga guru dapat bekerja dan mengerakkan semua kemampuannya. Iklim kerja adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya siswa, guru, kepala madrasah dan stakeholder) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Jadi iklim kerja merupakan harapan-harapan serta cara pandang individu terhadap organisasi.

Program pembelajaran di madrasah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan suasana kerja dalam suatu organisasi. Iklim kerja yang menyenangkan akan tercipta, apabila hubungan antar manusia berkembang dengan harmonis.

Keadaan iklim yang harmonis ini sangat mendukung terhadap kinerja seseorang yang akan berdampak pula pada etos kerjanya. Berdasarkan penjabaran diatas, sasaran pengembangan iklim meliputi (1) tingkat kenyamanan, (2) proses pengajaran dan pembelajaran (3) Hubungan interpersonal antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru, maupun guru dengan orang tua serta (4) hubungan kelembagaan lingkungan dengan madrasah.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa iklim kerja disuatu organisasi dipandang tidak tetap, namun dapat berubah jika suasananya yang lebih baik. Sehingga memiliki aktivitas karakteristik yang sama, karena penggerak kegiatan sebuah organisasi adalah manusia itu sendiri. Adapun pengertian efektivitas kerja adalah kemampuan untuk memilih tujuannya tepat atau peralatan-peralatan untuk pencapaian tujuan kerja yang telah ditetapkan. Tingkat efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh pembinaan, pengaturan, pengurusan, pendayagunaan, dan pengembangan yang dilakukan oleh manajemen tenaga kerja, karena manajemen tenaga kerja yang menjadi bawahannya, dengan demikian manajemen tenaga kerja memiliki tanggung jawab besar terhadap efektivitas tenaga kerja.

### **3.2 Faktor Faktor terbentuknya Iklim Kerja**

Iklim kerja dapat terjadi dengan terjalinnya hubungan yang baik dan harmonis antara pimpinan dengan seluruh pegawainya dan seluruh peserta didik. Dengan demikian banyak hal yang berpengaruh dalam organisasi sehingga terbentuklah iklim kerja. Hal tersebut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya iklim kerja sebagai berikut :

#### **a. Karakteristik Internal**

Terdiri dari kondisi dalam organisasi yang diatur dan telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Karakteristik internal dikenal melalui beberapa dimensi : 1. Formalisasi, yaitu tingkat penggunaan dokumentasi tertulis 2. Spesialisasi, yaitu derajat pembagian tugas 3. Sentralisasi, yaitu berupa pembagian kekuasaan dan proses pengambilan keputusan otoritas, yaitu berupa pembagiantugas dan pengambilan keputusan 4. Profesionalisme, yaitu

menggambarkan tingkat anggota 5. Konfigurasi, yaitu menunjukkan pembagian anggota ke dalam bagian-bagian.

b. Karakteristik organisasi

Secara keseluruhan Organisasi sebagai suatu sistem terbuka, dalam upaya pencapaian tujuan memiliki karakteristik tertentu sebagai totalitas dapat dilakukan melalui penelahan terhadap ukuran organisasi, teknologi yang digunakan dan lingkungan yang dihadapi organisasi dan faktor umum organisasi

c. Karakteristik individu

Seperti yang diungkapkan di atas, bahwa iklim organisasi tercipta dari hasil interaksi individu dalam organisasi. Iklim merupakan suasana yang dirasakan orang-orang yang terlibat dalam organisasi.

Perubahan yang terjadi baik yang terjadi didalam (internal) ataupun diluar (eksternal) organisasi akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja organisasi tersebut. Sebagai sebuah entitas yang penting didalam sebuah organisasi, setiap individu tentunya mengharapkan dan mampu bekerja di suatu iklim yang kondusif. Iklim kerja yang kondusif penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota, selanjutnya Robert Stringer mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya suatu iklim kerja: 1. Lingkungan Eksternal, ketidak tentuan ekonomi dan pasar pengaruh pada iklim 2. Strategi Organisasi, kinerja suatu organisasi bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh anggota untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi) dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung. 3. Praktik Kepemimpinan, perilaku pemimpin mempengaruhi iklim kerja yang kemudian mendorong motivasi guru. Motivasi guru merupakan pendorong utama terjadinya kinerja. 4. Pengaturan Organisasi, pengaturan organisasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap iklim kerja. 5. Sejarah

Organisasi, semakin tua usia organisasi, semakin kuat pengaruh sejarahnya (Devianti, 2020).

Berdasarkan definisi di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa iklim kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan suasana kerja dalam organisasi. Iklim kerja kondusif yang menyenangkan akan tercipta, apabila hubungan antar manusia berkembang dengan harmonis, sehingga keadaan itulah yang menjadi pendukung setiap kinerja seseorang.

Adapun faktor yang mempengaruhi iklim kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- a. Stringer dalam Wirawan mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi yang intinya sebagai berikut : Lingkungan eksternal, Strategi organisasi, Peraturan Organisasi, Kekuatan Sejarah, Kepemimpinan.
- b. Steers dalam Idrus menjelaskan ada lima komponen yang menentukan iklim organisasi yang intinya sebagai berikut: Struktur kebijakan organisasi, Teknologi, Lingkungan luar, Kebijakan dan praktek, Manajemen.
- c. Mondy dalam Idrus mengungkap 4 (empat) faktor utama yang mempengaruhi iklim organisasi yang intinya sebagai berikut:kelompok kerja yang terdiri dari kesepakatan, moral kerja, kesejawatan.Pengawasan menejer, berupa penekanan pada hasil dan tingkat kepercayaan.Karakteristik organisasi yang terdiri dari ukuran (besar kecilnya organisasi), kekompakkan organisasi, keformalan dalam organisasi dan otonomi. Proses administrasi antara lain terdiri dari sistem penghargaan dan sistem komunikasi (Cahyak, 2018).

Keith Davis dan John W. Newstrom dalam bukunya yang berjudul Human Behavior at Work, mengemukakan bahwa perilaku manusia dalam pekerjaan dipengaruhi iklim organisasi sebagai lingkungan dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Pengertian organisasi diartikan sebagai unit kerja, baik perusahaan maupun unit kerja pemerintahan, Lembaga Sosial Masyarakat (LSM), termasuk Madrasah Ibtidaiyah(MI) sebagai satu satuan kerja. Iklim kerja

dapat menciptakan suasana atau kondisi dan situasi pada suatu unit kerja dimana setiap pegawai dalam unit kerja tersebut melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Iklm kerja bersifat unik, artinya iklim kerja pada suatu unit kerja akan berbeda dengan iklim kerja pada unit-unit kerja yang lain. Bahkan iklim kerja pada satu sub-unit kerja dapat berbeda dari subunit kerja lain meskipun berada dalam unit kerja yang sama. Keunikan iklim kerja ini terjadi karena iklim kerja pada beberapa unit kerja dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sama. Namun hal ini tidak menjamin bahwa unit-unit kerja tersebut akan terwujud iklim kerja yang sama atau serupa benar. Sebab secara gradual iklim kerja yang sama atau serupa benar mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda. Jika iklim kerja digambarkan sebagai suatu suasana, kondisi ataupun situasi, maka ketidaksamaan iklim kerja ttd bersifat kontinum.

Kontinum di sini dimaksudkan bahwa iklim kerja tidak bersifat polaris atau berlantangan secara ekstrim. Skala iklim kerja bergerak dari iklim kerja yang sangat tidak favourable atau sangat tidak menyenangkan sampai pada iklim kerja yang sangat favourable atau sangat menyenangkan. Dengan demikian secara bertingkat ada iklim kerja sangat menyenangkan, tidak menyenangkan, dan sangat tidak menyenangkan. Iklim kerja berkaitan erat dengan kemauan dan kemampuan kerja staf atau pegawai. Kemauan kerja atau motivasi kerja ini selanjutnya akan berpengaruh terhadap partisipasi dan prestasi kerja dari seluruh staf dalam upaya bersama mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Jika dikaitkan dengan kontinum dan skala kondisi iklim kerja, maka iklim kerja bisa berpengaruh buruk terhadap partisipasi dan prestasi kerja staf (menghambat) tetapi bisa juga mendorong partisipasi dan prestasi kerja staf. Iklim kerja yang tidak menyenangkan akan menurunkan partisipasi dan prestasi kerja staf. Sebaliknya iklim kerja yang menyenangkan akan dapat meningkatkan partisipasi dan prestasi kerja staf.

Sehubungan dengan besarnya pengaruh iklim kerja terhadap partisipasi dan prestasi kerja staf yang akhirnya bermuara pada produktivitas lembaga atau unit kerja, maka harus diusahakan agar tercipta iklim kerja yang menyenangkan, yaitu pemimpin harus memahami unsur-unsur yang berpengaruh terhadap iklim kerja dan mengupayakan agar setiap unsur yang berpengaruh terhadap iklim kerja benar-

benar merupakan unsur yang menunjang terhadap terciptanya iklim kerja yang menyenangkan. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan mendorong; (1) timbulnya motivasi untuk bekerja secara baik; (2) terciptanya kondisi kerja yang tertib, aman dan menyenangkan; (3) timbulnya kesadaran bersama akan pentingnya kebersamaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang serasi; (4) meningkatkan kinerja. Adapun aspek-aspek kualitas kehidupan kerja adalah kompensasi, partisipasi SDM, kesehatan lingkungan, harapan karier, pekerjaan yang menarik dan menyenangkan dan supervisi yang baik melalui penilaian kinerja yang cermat.

Ada sepuluh unsur yang pengaruh terhadap iklim kerja suatu organisasi atau lembaga pada suatu unit kerja, kesepuluh unsur tersebut adalah: 1) kualitas kepemimpinan; 2) kadar kepercayaan; 3) komunikasi bottom up, top down, and relationship; 4) perasaan melakukan pekerjaan; 5) tanggung jawab; 6) imbalan yang adil; 7) penekanan pekerjaan yang nalar (rasional); 8) kesempatan; 9) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar; dan 10) keterlibatan atau keikutsertaan pegawai. Pemeliharaan iklim kerja di madrasah adalah suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina atau ketahanan kondisi fisik dan psikis tenaga kependidikan dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk memelihara stamina tersebut maka perlu dilakukan usaha perlindungan fisik, dan jiwa semua tenaga kependidikan agar mereka tenang dalam bertugas dalam lingkup kehidupan organisasi madrasah.

Menurut Undang-undang no.14 tahun 1969 pasal 9 ditegaskan bahwa "tiap tenaga kerja berhak mendapatkan perlindungan atau keselamatan, kesehatan, kesusilaan, pemeliharaan moral kerja, serta perlakuan yang sesuai dengan martabat manusia dan moral agama". Sedangkan ukuran yang dapat dijadikan parameter untuk menilai iklim kerja yang kondusif menurut De Bettingnies yang dikutip Atmosoeparto (2002: 57) antara lain: (1) conformity (kepatuhanX ada hambatan dalam organisasi madrasah yang dirasakan oleh tenaga pendidikan, banyaknya peraturan-peraturan, prosedur, kebijaksanaan, dan pelaksanaan kerja yang harus dipatuhi, membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman; (2) reactance (reaksi atau respon), struktur organisasi yang dirasakan tedalu kaku, orang lebih suka mengendalikan diri sendiri dan merasakan kebebasannya; (c) responsibility

(tanggung jawab), bagaimana tenaga kependidikan merasakan tanggung jawab secara individu yang dilimpahkan kepada mereka bahwa mereka bisa melaksanakan apa yang menjadi kewajiban tanpa harus diawasi atasannya dalam hal ini kepala madrasah serta setiap saat harus membuat keputusan sendiri; (d) risk taking (pengambilan resiko), kemauan manajemen madrasah untuk mengambil resiko dalam menjalankan bisnis tidak memberikan tantangan dan orang menjadi tidak terdorong atau terangsang untuk mengambil resiko; (e) standar (baku), penekanan bahwa guru harus melakukan pekerjaan dengan baik, penekanan pada pencapaian sasaran, membuat perasaan kurang menyenangkan pada guru; (f) reward (ganjaran guru akan lebih merasa bersemangat apabila mereka menerima ganjaran atas kerja baiknya, tidak hanya mendapat hukuman bila berbuat kesalahan; (g) team spirit (semangat tim), perasaan bahwa dalam lingkungan madrasah terdapat individu yang dianakemaskan ditiadakan diganti dengan penciptaan kelompok kerja yang dapat bekerjasama secara efektif; (h) clarify (kejelasan), tingkatan dimana tenaga kependidikan merasakan bahwa segala sesuatu diorganisasikan dengan baik, daripada yang tidak bisa dilaksanakan rancu dan bertele-tele; (i) warmth (kehangatan), dapat dirasakan keseriakawanan dan saling percaya diantara anggota organisasi madrasah,

Menurut Litwin dan Stringer dalam Hoy dan Miskel (2008:198), iklim kerja adalah seperangkat sifat terukur dari lingkungan kerja, berdasarkan persepsi kolektif masyarakat yang tinggal dan bekerja di lingkungan dan terbukti mempengaruhi tingkah laku mereka. Hal ini berarti Iklim kerja madrasah yang kondusif akan berdampak pada kinerja guru. Hal tersebut mencerminkan bahwa suasana madrasah yang kondusif sangat mendukung peningkatan kinerja guru.

Menurut Roche dalam Daryanto, (2015:10), iklim kerja adalah sebagai hubungan antara personil, sosial dan faktor-faktor kultural yang mempengaruhi individu dan kelompok dalam lingkungan madrasah. Menurut Marzuki dalam Supardi (2014:121), iklim kerja madrasah adalah keadaan sekitar madrasah dan suasana yang sunyi dan nyaman yang sesuai dan kondusif untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik. Sedangkan menurut Creamers dan

Scheerens dalam Supardi (2014:121), iklim kerja madrasah merupakan, suasana yang terdapat di dalam suatu madrasah.

Iklim kerja madrasah menggambarkan keadaan warga madrasah tersebut dalam keadaan riang dan mesra ataupun kepedulian antara satu sama lainnya. Hubungan mesra pada iklim kerja madrasah terjadi karena disebabkan terdapat hubungan yang baik di antara kepala madrasah, guru, dan diantara guru dan peserta didik. Dengan demikian iklim kerja yang kondusif dengan menciptakan hubungan yang baik antara kepala madrasah, guru, dan diantara guru dan peserta didik merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru.

Dapat disimpulkan iklim kerja madrasah adalah berkaitan dengan sifat-sifat atau ciri yang dirasa dalam sebuah lingkungan kerja madrasah, dan timbul karena adanya kegiatan yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian dengan kata lain iklim dapat dipandang sebagai keperibadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Suharsaputra (2010 : 30) menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi iklim kerja madrasah yang kondusif, yaitu:

1. Penempatan personalia,
2. Pembinaan antar hubungan dan komunikasi,
3. Dinamisasi dan penyelesain konflik,
4. Pemanfaatan informasi,
5. Peningkatan lingkungan kerja serta lingkungan belajar.

Proses komunikasi merupakan faktor yang sangat esensial untuk terciptanya iklim kerja yang kondusif. Secara kodrat manusia satu sama lain saling berhubungan dan membutuhkan, dimana hal ini dapat terwujud melalui proses komunikasi. Proses komunikasi berfungsi mengikat masing-masing anggota madrasah menjadi satu bagian yang integral, utuh dan bersatu. Ikatan yang terbentuk karena komunikasi yang harmonis dan lancar dapat

mendorong semangat kerjasama dan menumbuhkan sikap peduli dengan lingkungan kerja, semua itu mempengaruhi iklim kerja madrasah. Tanpa komunikasi pikiran kita tidak dapat mengembangkan sikap alami manusia yang asli tetapi tetap dalam keadaan yang tidak normal dan sikap yang lebih kasar. Kutipan ini mengisaratkan supaya setiap komponen madrasah membuat satu sistem komunikasi kerjasama yang harmonis sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif dan harmonis.

Berdasarkan uraian pendapat tersebut, pengertian iklim kerja adalah kondisi lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh guru dalam melaksanakan tugas di madrasah. Adapun indikator untuk mengukur iklim kerja dimadrasah dapat dilihat berdasarkan aspek – aspek antara lain yaitu:

1. Hubungan antara atasan dengan bawahan,
2. Hubungan antara sesama anggota organisasi,
3. Tanggung jawab,
4. Imbalan yang adil,
5. Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan
6. Keterlibatan pegawai dan partisipasinya.

### **3.3 Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif di Madrasah**

Iklim kerja guru dimadrasah merupakan suasana lingkungan tempat guru menjalankan aktivitas pengajaran. Iklim kerja menyangkut situasi dan kondisi keberadaan madrasah maupun menyangkut komunikasi inter personal komponen madrasah dan interaksi dengan dunia luar atau dengan masyarakat. Karena itu adalah penting bagi pihak pengelola madrasah untuk menciptakan iklim kerja yang sehat bagi guru dan siswa sehingga proses pengajaran dapat berlangsung. Bila ditinjau secara luas, maka iklim kerja guru menyangkut

iklim kerja secara eksternal. Iklim kerja guru yang bersifat internal merupakan suasana dan kondisi proses pengajaran yang sedang berlangsung di

dalam madrasah, baik secara fisik maupun psikis. Iklim internal ini merupakan aktivitas yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru di dalam kelas. Kondisi gedung madrasah, tata ruang kelas, alat-alat belajar mempunyai pengaruh pada kegiatan belajar. Di samping kondisi fisik madrasah, suasana pergaulan di madrasah juga berpengaruh pada proses belajar. Guru memiliki peranan penting dalam menciptakan suasana belajar yang menarik bagi siswa.

Pemikiran ini memberikan penegasan bahwa iklim kerja guru yang bersifat internal cukup mempengaruhi proses pengajaran di madrasah, baik itu bentuk fisik madrasah maupun tatanan pergaulan atau komunikasi antar personal madrasah. Situasi yang kondusif dari berbagai aspek-aspek ini akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi guru dan akan berimplikasi kepada peningkatan mutu proses pembelajaran. Disisi lain, iklim kerja bersifat eksternal juga mempunyai pengaruh terhadap pengajaran yang berlangsung di madrasah. Kemudian persepsi atau pandangan guru terhadap situasi dan kondisi lingkungan eksternal madrasah juga ikut mempengaruhi aktivitas pengajaran di madrasah. Oleh karena itu lingkungan iklim eksternal madrasah memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pembelajaran guru. Situasi lingkungan yang kurang mendukung seperti letak geografis, kebersihan, keamanan, keamatan, dan keserasian dengan masyarakat sekitar, akan mempunyai pengaruh langsung bagi pandangan guru terhadap lingkungan tersebut.

Akibat selanjutnya adalah sikap dan perilaku guru dalam melaksanakan profesinya, termasuk sikap dan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru adalah proses untuk mendukung pelaksanaan tugas guru secara menyeluruh. Lingkungan atau iklim yang sesuai dengan kebutuhan proses pembelajaran, akan memudahkan guru melaksanakan tugas-tugas pengajarannya. Dalam hal ini guru harus dapat merealisasikan seluruh hal-hal yang melekat dalam dirinya sebagai seorang yang memiliki profesi mengajar.

Sebagai tenaga pendidikan, guru adalah tugas profesi, yaitu suatu tugas yang memiliki kekhasan dalam pelaksanaan tugas pembelajaran. Sebagai orang yang bertugas berdasarkan keprofesian, maka tugas sebagai guru adalah telah memenuhi

syarat untuk dikatakan sebagai pekerjaan profesional. Untuk membuktikan bahwa guru adalah pekerjaan profesional sebagaimana dikemukakan Soetjipto dan Kosasi, Raflis (1999:17), alasan-alasan berikut ini dapat dijadikan dasar, yaitu: 1. Suatu jabatan yang memiliki fungsi dan signifikansi sosial yang menentukan (crusial), 2. Jabatan yang menuntut keterampilan/keahlian tertentu, 3. Keterampilan/keahlian yang dituntut jabatan itu didapat melalui pemecahan masalah dengan menggunakan teori dan metode ilmiah, 4. Jabatan itu didasarkan kepada batang tubuh disiplin ilmu yang jelas, sistematis, eksplisit, yang bukan hanya sekadar pendapat khalayak umum, 5. Jabatan itu memerlukan pendidikan tingkat perguruan tinggi dengan waktu yang cukup lama, 6. Proses pendidikan untuk jabatan itu juga merupakan aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional itu sendiri, 7.

Dalam memberikan layanan kepada masyarakat, anggota profesi itu berpegang teguh pada kode etik yang dikontrol oleh organisasi profesi, 8. Tiap anggota profesi mempunyai kebebasan dalam memberikan judgement terhadap permasalahan profesi yang dihadapinya, 9. Dalam prakteknya melayani masyarakat, anggota profesi otonom dan bebas dari campur tangan orang luar, dan 10. Jabatan ini mempunyai prestise yang tinggi dalam masyarakat, dan oleh karenanya memperoleh imbalan yang tinggi pula. Tugas profesi ini akan berjalan dengan baik jika lingkungan atau iklim internal dan eksternal sesuai dengan kebutuhan guru. Guru seharusnya menerima keadaan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan proses pembelajaran.

Iklim madrasah yang kondusif memang bukan hanya tanggung jawab kepala madrasah saja, tetapi juga merupakan tanggung jawab semua pihak yang terlibat dalam manajemen madrasah setiap harinya. Oleh karena itu, semua pihak yang ada dilingkungan madrasah agar menciptakan lingkungan yang sehat sehingga tercipta kerja yang sesuai dengan kebutuhan siapa saja di madrasah itu. Iklim kerja merupakan lingkungan yang tercipta sedemikian rupa berdasarkan apa yang harus diciptakan oleh personil-personil di suatu madrasah. Tanpa adanya kesadaran dari semua pihak yang terlibat dalam proses manajerial madrasah, maka iklim madrasah yang kondusif tidak akan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Penciptaan iklim

kerja memang bukanlah mudah, namun terciptanya iklim kerja juga akan menjadikan guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya.

Guru akan memiliki kualifikasi profesional jika secara aktif mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dalam merealisasikan keprofesionalannya sebagai tenaga pengajar, pendidikan, pembimbing dan juga pelatih. Sikap profesional itu dapat dijelaskan seperti yang dikemukakan oleh jurnal terkemuka *Educational Leadership*. Menurut Supriadi (1998:98) dalam jurnal terkemuka manajemen pendidikan, *Educational Leadership* edisi Maret 1993, menurunkan laporan utama soal profesionalisasi guru. Menurut jurnal itu bahwa; Untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut memiliki lima hal. Pertama, guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswanya. Kedua, guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Ketiga, guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar. Keempat, guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa. Kelima, guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya kalau kita, PGRI dan organisasi profesi lainnya. Persyaratan untuk dapat dikatakan sebagai guru profesional itu bukanlah persyaratan yang begitu mudah direalisasikan guru. Guru harus melakukan berbagai hal agar mampu menciptakan suasana kondusif sehingga berbagai persyaratan sebagai guru profesional dapat menjadi bagian dari sistem pelaksanaan tugasnya.

Dalam hal ini, guru dituntut untuk dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif agar seluruh persyaratan menjadi guru profesional dapat berlangsung dan melekat dalam dirinya ketika pelaksanaan tugas keguruan berlangsung setiap saat. Pemikiran di atas memberikan penegasan bahwa ada keterkaitan yang erat antara

apa yang harus dikerjakan guru dilingkungan permadrasahan dengan terciptanya profesionalisasi guru ketika melaksanakan tugasnya. Semua itu tentu saja akan berhasil dengan baik jika iklim kerja memang mendukung dan sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas keguruan.

### 3.4 Indikator Iklim Kerja

Menurut Sugiono (2008:162), iklim kerja memiliki beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

a. Menaruh kepercayaan dan terbuka

Suasana terbuka dan saling percaya pada informasi yang tersedia diperusahaan tersebut diperoleh dengan mudah oleh guru serta menerima pendapat antar guru yang diharapkan mampu memberikan kebaikan dalam bekerja.

b. Simpatik dan memberikan dukungan

Suasana dimana guru menunjukkan rasa simpatiknya dan memberi dukungan dengan cara menghargai setiap hasil kerja sesama rekan kerja, dan bila ditemukan ada kekurangan atau kesalahan dalam pekerjaan, saling memberitahu dan saling memberi dukungan dalam melakukan pekerjaannya serta diharapkan mendapatkan hasil yang baik.

c. Jujur dan menghargai Mencintai

Suasana jujur dalam bekerja sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan dalam perusahaan dan mampu memberikan hasil yang baik serta menghargai setiap hasil kerja sesama rekan didalam perusahaan.

d. Kejelasan Tujuan

Suasana didalam kegiatan bekerja dilakukan sesuai dengan tujuan yang dicapai melalui pengerahan-pengarahan yang diberikan agar pekerjaan yang akan dilakukan berjalan dengan baik.

e. Pekerjaan yang beresiko

Dalam melakukan pekerjaan baik yang beresiko atau tidak beresiko, perusahaan memberikan pandangan pada bawahan bahwa perusahaan bertanggungjawab dalam sistem keamanan bagi pekerjaan yang tidak beresiko

bahkan beresiko tinggi sekalipun dengan harapan pekerja menghargai perusahaan dan perusahaan menghargai setiap usaha yang dilakukan bawahan dalam melakukan semua pekerjaan yang telah dibebankan padanya.

f. **Pertumbuhan Kepribadian**

Tanggungjawab yang besar dalam melakukan pekerjaan sangatlah berpengaruh terhadap pertumbuhan kepribadian yang dapat memajukan perusahaan dan juga kedewasaan dan pola pikir guru.

g. **Otonomi dan Fleksibilitas**

Otonomi dan fleksibilitas yaitu melibatkan sedikit campur tangan dari sentral atau pusat yang berarti leluasa dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan pengarahan oleh atasan tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

#### **4. Motivasi Kerja**

##### **4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu motif dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu (1) motif biogenetis, yaitu motif-motif yang berasal dari kebutuhan-kebutuhan organisme demi kelanjutan hidupnya, misalnya lapar, haus, kebutuhan akan kegiatan dan istirahat, mengambil napas, seksualitas, dan sebagainya, (2) motif sosiogenetis, yaitu motif- motif yang berkembang berasal dari lingkungan kebudayaan tempat orang tersebut berada. Jadi, motif ini tidak berkembang dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh lingkungan kebudayaan setempat. Misalnya, keinginan mendengarkan musik, makan pecel, makan coklat, dan lain-lain, (3) motif teologis, dalam motif ini manusia adalah sebagai makhluk yang berketuhanan, sehingga ada interaksi antara manusia dengan Tuhan-Nya, seperti ibadahnya dalam kehidupan seharian, misalnya keinginan untuk mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, untuk merealisasikan norma-norma sesuai agamanya? Sebelum mengacu pada pengertian motivasi, terlebih dahulu kita

menelaah pengidentifikasian kata motif dan kata motivasi. Motif adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.

Handoko menjelaskan istilah-istilah motivasi, antara lain: kebutuhan desakan, keinginan dan dorongan (Hani, 2011). Menurut Danim motivasi (motivation) sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya (Danim Sudarmawan, 2010). Menurut Usman mengatakan bahwa motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku (Usman, 2000). Lebih lanjut motivasi kerja diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja.

Berkaitan dengan pengertian motivasi, beberapa psikolog menyebut motivasi sebagai konstruk hipotetis yang digunakan untuk menjelaskan keinginan, arah, intensitas, dan keajegan perilaku yang diarahkan oleh tujuan. Dalam motivasi tercakup konsep-konsep, seperti kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan berafiliasi, kebiasaan, dan keingintahuan seseorang terhadap sesuatu. Penggolongan lain yang didasarkan atas terbentuknya motif, terdapat dua golongan, yaitu motif bawaan dan motif yang dipelajari. Motif bawaan sudah ada sejak dilahirkan dan tidak perlu dipelajari. Motif bawaan ini, misalnya makan, minum, dan seksual. Motif yang kedua adalah motif yang timbul karena kedudukan atau jabatan. Dari sudut sumber yang menimbulkannya, motif dibedakan dua macam, yaitu motif intrinsik dan motif ekstrinsik. Motif intrinsik, timbulnya tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhannya. Sedangkan motif ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan

dari luar individu, misalnya dalam bidang pendidikan terdapat minat yang positif terhadap kegiatan pendidikan timbul karena melihat manfaatnya.

Motif intrinsik lebih kuat dari motif ekstrinsik. Oleh karena itu, pendidikan harus berusaha menimbulkan motif intrinsik dengan menumbuhkan dan mengembangkan minat mereka terhadap bidang-bidang studi yang relevan. Sebagai contoh, memberitahukan sasaran yang hendak dicapai dalam bentuk tujuan instruksional pada saat pembelajaran akan dimulai yang menimbulkan motif keberhasilan mencapai sasaran. Berikut beberapa hal yang dapat menimbulkan motif ekstrinsik, antara lain: (a) pendidik memerlukan anak didiknya, sebagai manusia yang berpribadi, menghargai pendapatnya, pikirannya, perasaannya, maupun keyakinannya, (b) pendidik menggunakan berbagai metode dalam melaksanakan kegiatan pendidikannya, (c) pendidik senantiasa memberikan bimbingan dan juga pengarahan kepada anak didiknya dan membantu, apabila mengalami kesulitan, baik yang bersifat pribadi maupun akademis, (d) pendidik harus mempunyai pengetahuan yang luas dan penguasaan bidang studi atau materi yang diajarkan kepada peserta didiknya, (e) pendidik harus mempunyai rasa cinta dan sifat pengabdian kepada profesinya sebagai pendidik. Semua ciri tersebut harus dimiliki oleh pendidik dalam upaya memberikan motivasi kepada peserta didiknya dan mengabdikan pada profesinya sebagai pendidik.

Berbagai teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, terdapat berbagai teori motivasi yang bertitik tolak pada dorongan yang berbeda satu sama lain. Ada teori motivasi yang bertitik tolak pada dorongan dan pencapaian kepuasan, ada pula yang bertitik tolak pada asas kebutuhan. Motivasi menurut asas kebutuhan saat ini banyak diminati. Banyak teori motivasi yang didasarkan dari asas kebutuhan (need). Kebutuhan yang menyebabkan seseorang berusaha untuk dapat memenuhinya. Motivasi adalah proses psikologis yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Perilaku hakikatnya merupakan orientasi pada saat tujuan. Dengan kata lain, perilaku seseorang dirancang untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan proses interaksi dari beberapa unsur. Dengan demikian, motivasi

mempunyai kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan-kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan, seperti (1) keinginan yang hendak dipenuhinya, (2) tingkah laku, (3) tujuan, dan (4) umpan balik.

Dari definisi di atas, dapat diketahui bahwa motivasi terjadi apabila seseorang mempunyai keinginan dan kemauan untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Karena motivasi merupakan konsep hipotetis untuk suatu kegiatan yang dipengaruhi oleh persepsi dan tingkah laku seseorang untuk mengubah situasi yang tidak memuaskan atau tidak menyenangkan. Maslow, sebagai tokoh motivasi aliran humanisme, menyatakan bahwa kebutuhan manusia secara hierarkis semuanya laten dalam diri manusia. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan fisiologis (sandang pangan), kebutuhan rasa aman (bebas bahaya), kebutuhan kasih sayang, kebutuhan dihargai dan dihormati, dan kebutuhan aktualisasi diri. Aktualisasi diri, penghargaan atau penghormatan, rasa memiliki, dan rasa cinta atau sayang, perasaan aman, dan tenteram merupakan kebutuhan fisiologis mendasar.

Teori Maslow ini dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Dalam dunia pendidikan, teori ini dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan peserta didik, agar dapat mencapai hasil belajar yang maksimal dan sebaik mungkin. Contohnya, profesionalisasi guru dan kematangan dalam melaksanakan tugas guru. Misalnya, guru dapat memahami keadaan peserta didik secara perorangan, memelihara suasana belajar yang baik, keberadaan peserta didik (rasa aman dalam belajar, kesiapan belajar, bebas dari rasa cemas) dan memperhatikan lingkungan belajar, misalnya tempat belajar menyenangkan, bebas dari kebisingan atau polusi, tanpa gangguan dalam belajar.

Teori ini mempunyai makna serta peranan kognisi dalam kaitannya dengan perilaku seseorang, menjelaskan bahwa adanya peristiwa internal yang terbentuk sebagai perantara dari stimulus tugas dan tingkah laku berikutnya. Orang yang mempunyai segalanya, motivasinya rendah; orang yang berhasil dengan tugas-tugas yang sulit akan memiliki kebanggaan tersendiri baginya. Teori ini mengubah konstruk motivasi yang pokok, yaitu konsepsi tentang dorongan (drive)

sebagai penyebab kompleks, yang selanjutnya dinamakan atribusi. Pengertian atribusi mengacu pada penyebab kejadian atau hasil menurut persepsi individu. Motivasi yang terkait dengan pemaknaan dan peranan kognisi lebih merupakan motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul dari dalam, seperti minat atau keingintahuan (curiosity), sehingga seseorang tidak lagi termotivasi oleh bentuk-bentuk insentif atau hukuman. Sedangkan motivasi ekstrinsik ialah motivasi yang disebabkan oleh keinginan untuk menerima ganjaran atau menghindari hukuman, motivasi yang terbentuk oleh faktor-faktor eksternal berupa ganjaran dan atau hukuman. Konsep motivasi intrinsik mengidentifikasi tingkah laku seseorang yang merasa senang terhadap sesuatu; apabila ia menyenangi kegiatan itu, maka termotivasi untuk melakukan kegiatan tersebut.

Jika seseorang menghadapi tantangan, dan ia merasa yakin dirinya mampu, maka biasanya orang tersebut akan mencoba melakukan kegiatan tersebut. Pengaturan diri (self regulation) merupakan bentuk tertinggi penggunaan kognisi. Teori ini menyarankan agar menggunakan aktivitas untuk meningkatkan kemampuan akademis bagi peserta didik. Sehingga motivasi dapat diartikan sebagai dorongan rasa ingin tahu yang menyebabkan seseorang untuk memenuhi kemauan atau keinginannya.

Menurut beberapa ahli psikologi, pada diri seseorang terdapat penentuan tingkah laku, yang bekerja untuk memengaruhi tingkah laku itu. Faktor penentu tersebut adalah motivasi atau daya penggerak tingkah laku manusia. Misalnya, seseorang berkemauan keras atau kuat dalam belajar karena adanya harapan penghargaan atas prestasinya. Motivasi merupakan dorongan dan kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan tujuan tertentu yang ingin dicapainya. Pernyataan ahli tersebut, dapat diartikan bahwa yang dimaksud tujuan adalah sesuatu yang berada di luar diri manusia sehingga kegiatan manusia lebih terarah karena seseorang akan berusaha lebih semangat dan giat dalam berbuat sesuatu.

Callahan dan Clark dalam Mulyasa (2003: 120) mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah

laku ke arah tujuan tertentu. Sedangkan Hamzah (2012:1) mengemukakan bahwa motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya.

Mengacu pada pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu lembaga atau organisasi. Pegawai akan bekerja dengan sungguh- sungguh bila memiliki motivasi yang tinggi, ia akan memperlihatkan minat, perhatian dan keikutsertaannya dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan tentu akan berhasil dan maju apabila memiliki guru- guru yang mempunyai motivasi yang tinggi dalam menjalankan kegiatannya sebagai seorang pengajar atau pendidik. Untuk itu perlu di upayakan berbagai strategi agar guru- guru yang ada dapat menjalankan tugas dengan motivasi yang tinggi. Hamzah ( 2012: 71) mengemukakan bahwa motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat di arahkan pada upaya- upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai hal tersebut guru perlu memiliki motivasi yang kuat, pengabdian terhadap pekerjaan, bertanggung jawab dan mempunyai motivasi kerja yang tinggi dalam membimbing siswanya dan menggerakkannya, pada peningkatan mutu siswa yang baik kualitas ataupun kuantitasnya.

Hal ini menjelaskan pentingnya peran guru dalam meningkatkan potensi siswa. Motivasi kerja harus di tumbuh kembangkan sedemikian rupa oleh guru yang bersangkutan. Namun demikian juga dituntut adanya usaha dari kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru ke arah yang lebih baik. Adanya motivasi kerja guru yang tinggi akan dapat meningkatkan kemampuan dan produktifitas kerja guru dalam melaksanakan tugas, sebaliknya motivasi kerja guru yang rendah biasanya menyebabkan kemampuan dan produktifitas kerja mereka akan menurun

Konsep motivasi yang berhubungan dengan tingkah laku seseorang dapat diklasifikasi sebagai berikut: (1) seseorang senang terhadap sesuatu, apabila

ia dapat mempertahankan rasa senangnya maka akan termotivasi untuk melakukan kegiatan itu, dan (2) apabila seseorang merasa yakin mampu menghadapi tantangan maka biasanya orang tersebut terdorong melakukan kegiatan tersebut. merupakan implikasi dari hasil pertimbangan yang telah dipelajari (redintegration) dengan ditandai suatu perubahan pada situasi afektif. Sumber utama munculnya motif adalah dari rangsangan (stimulasi) perbedaan situasi sekarang dengan situasi yang diharapkan, sehingga tanda perubahan tersebut tampak pada adanya perbedaan afektif saat munculnya motif dan saat usaha pencapaian yang diharapkan. Motivasi dalam pengertian tersebut memiliki dua aspek, yaitu adanya dorongan dari dalam dan dari luar untuk mengadakan perubahan dari suatu keadaan pada keadaan yang diharapkan, dan usaha untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan teori-teori motivasi yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan, motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya. Dengan sasaran sebagai berikut: (a) mendorong manusia untuk melakukan suatu aktivitas yang didasarkan atas pemenuhan kebutuhan. Dalam hal ini, motivasi merupakan motor penggerak dari setiap kebutuhan yang akan dipenuhi, (b) menentukan arah tujuan yang hendak dicapai, dan (c) menentukan perbuatan yang harus dilakukan. Atau dapat pula disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku, yang mempunyai indikator sebagai berikut : (1) adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan, (2) adanya dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan, (3) adanya harapan dan cita-cita, (4) penghargaan dan penghormatan atas diri, (5) adanya lingkungan yang baik, dan (6) adanya kegiatan yang menarik.

Menurut Robbins (2008:222) motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pendapat tersebut disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan

bagian yang urgen dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ingin dicapai.

Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi. Dan motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala didalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi. Dalam pasal 39 ayat 2 Undang Undang No 2 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat. Trutama bagi pendidik di perguruan tinggi. Guru sebagai aset memegang peranan yang sangat besar dalam sebuah sekolah karena secanggih apapun perangkat software maupun hardware dalam menerima masukan (input), mengolah (process) dan menyajikan (output) berbagai materi pembelajaran jika tidak didukung sumber daya (brainware) dalam hal ini guru yang memadai, maka kecanggihhan perangkat tersebut tidak memiliki manfaat yang maksimal.

Sebaik dan sesempurna apapun suatu perencanaan sekolah, sebaik dan secanggih apapun teknologi yang digunakan jika tidak didukung oleh guru yang cakap, terampil, kreatif, cerdas dan kualifaid di bidangnya, maka proses pencapaian tujuan sekolah akan mengalami banyak masalah. Agar guru selalu terjaga motivasi kerjanya maka perlu ada upaya yang dilakukan oleh sekolah antara lain : pertama komitmen dan interaksi sosial semua warga sekolah, satu pemikiran, satu langkah mewujudkan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Selanjutnya saling membantu dan melengkapi sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan menenteramkan.

Saling memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan antara kepala sekolah, guru dan guru akan memberikan rasa nyaman untuk dapat mengembangkan diri, mengekspresikan gagasan, berinovasi dan memotivasi diri untuk berprestasi lebih tinggi untuk sekolah. Kedua meningkatkan kesejahteraan secara baik dan wajar. Sejahtera tidak selalu

identik dengan materi. Pemberian kesempatan dan peluang kepada guru dan guru untuk memberdayakan (empowering) dirinya dalam mengeksploitasi seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki akan membantu dan mempertahankan motivasi kerjanya. Ketiga, menanamkan kepedulian dan rasa memiliki (sense of belong) yang tinggi kepada warga sekolah.

Sekolah yang berdaya selalu dipenuhi oleh guru dan guru yang memiliki kepedulian dan keterlibatan dalam pencapaian visi dan misi. Penanaman rasa memiliki merupakan suatu bentuk ikatan kerja atas dasar komitmen dan sebagai suatu usaha untuk membuat semua warga sekolah terlibat akan memberikan sumbangan positif dalam menjaga dan mempertahankan motivasi kerja guru.

Sekolah merupakan bentuk kesatuan dari berbagai jenis, sifat, perilaku dan karakter dari warga sekolah sehingga dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya seringkali mengalami berbagai persoalan internal yang pelik dan kompleks. Salah satu penyebabnya adalah minimnya komunikasi warga sekolah. Maka dalam interaksi antarwarga sekolah, kepala sekolah harus mampu menjaga dan selalu memberikan dorongan atau motivasi kerja agar tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sehingga menghasilkan kinerja sekolah yang optimal

## **1.2 Hakikat Motivasi**

Meneliti guru sebagai salah seorang pelaksana kegiatan pendidikan di madrasah sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki gairah dalam melakukan tugasnya, yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah kurangnya motivasi kerja guru. Pertanyaan yang muncul adalah apa yang dimaksud dengan motivasi kerja itu? Untuk membahas motivasi kerja, terlebih dahulu dikemukakan tentang konsep motivasi. Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai tenaga penggerak yang mempengaruhi kesiapan untuk memulai melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku. Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Motivasi dapat dipandang sebagai

perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung tiga pengertian, yaitu bahwa (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu, (2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau feeling, afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia, (3) motivasi dirangsang karena adanya tujuan.

Di samping itu, motivasi juga dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (driving force) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, motivasi menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan perbuatan terhadap tujuan tertentu. Jadi, motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yaitu tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena rangsangan atau dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan. Sejalan dengan itu, Purwanto mengatakan bahwa fungsi motivasi bagi manusia adalah: (1) sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan, (2) menentukan arah perbuatan, yakni ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita, (3) mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan, dalam hal ini makin jelas tujuan, maka makin jelas pula bentangan jalan yang harus ditempuh, (4) menyeleksi perbuatan diri, artinya menentukan perbuatan mana yang harus dilakukan, yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.

Dalam pelaksanaan tugasnya, guru sangat memerlukan motivasi kerja. Dengan pemberian motivasi kerja, guru akan bekerja lebih maksimal untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja akan menimbulkan kepuasan kerja yang tidak maksimal karena dijalankan secara terpaksa dan bukan didasari adanya keinginan atau dorongan. Secara umum, Anoraga (2005) menerangkan bahwa setiap manusia pada hakikatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang menuntut untuk dipuaskan.

Menurut Nawawi (2005) motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Selanjutnya menurut pendapat ahli lain diantaranya Manulang (2001) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dalam upaya mencapai suatu tujuan. Mulyasa (2003) berpendapat bahwa motivasi dibutuhkan pada kegiatankegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja. Lalu Achmad Slamet (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang mendasar dan merupakan unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang.

Dari beberapa pandangan tentang motivasi sebagaimana disebutkan di atas, semuanya di arahkan pada munculnya dorongan untuk mencapai tujuan. Jika hal tersebut dikaitkan dengan dorongan setiap personal dalam melakukan kegiatannya maka tujuan yang ingin dicapai tidak dapat dilepaskan dengan konsep apa yang dikehendaki pimpinan. Itulah sebabnya Gibson dan kawan-kawan memberikan pandangannya tentang motivasi, sebagai suatu konsep yang dapat digunakan ketika menggerakkan individu untuk memulai dan berperilaku secara langsung, sesuai dengan apa yang dikehendaki pimpinan (Gibson, 1997). Dalam kaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah yang ingin menggerakkan gurunya untuk mengerjakan tugasnya, haruslah mampu memotivasi guru tersebut sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Senada dengan pendapat tersebut, motivasi juga diartikan sebagai keinginan untuk mencurahkan segala tenaga untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Proses ini dirangsang oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu.

Di dalam kaitan ini, motivasi bukanlah ciri pribadi dalam artian beberapa yang memilikinya, sedangkan yang lainnya tidak. Pandangan seperti itu kurang benar, sebab motivasi adalah akibat dari interaksi dari individu dan situasi. Dengan demikian, motivasi seorang guru akan berbeda dengan motivasi guru lainnya, dan perbedaan motivasi tentunya akan menimbulkan kinerja yang dihasilkan seorang guru. Itulah sebabnya Gibson mengemukakan bahwa

motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu (Gibson, 1997). Berdasarkan pandangan beberapa konsep tentang motivasi di atas, terdapat tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu (1) upaya, (2) tujuan organisasi, dan (3) kebutuhan. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Dalam hal ini apabila seorang termotivasi dalam melakukan tugasnya ia mencoba sekuat tenaga, agar upaya yang tinggi tersebut menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Oleh karena itu, dalam pemberian motivasi terhadap seseorang diperlukan pertimbangan kualitas dan kuantitas yang dapat membangkitkan upaya dan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Unsur lainnya adalah unsur tujuan organisasi. Unsur ini begitu penting, sebab segala upaya yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang semuanya diarahkan pada pencapaian tujuan.

Tujuan organisasi dalam suatu organisasi haruslah ditetapkan secara jelas. Kejelasan tujuan akan mengarahkan segala aktivitas dan perilaku personal untuk tercapainya tujuan organisasi. Makin jelas perumusan tujuan organisasi, maka makin mudah setiap personal untuk memahaminya. Unsur terakhir yang terdapat dalam motivasi adalah kebutuhan. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan menciptakan keinginan yang merangsang dorongan-dorongan dalam diri individu untuk mencapainya. Dorongan inilah yang menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu. Dengan demikian, pemberian motivasi tidak dapat dipisahkan dengan kebutuhan manusia.

Motivasi merupakan istilah umum yang mencakup keseluruhan dorongan keinginan, kebutuhan, dan gaya yang sejenisnya. Dengan menyatakan bahwa para manajer memotivasi bawahan, berarti mereka melakukan hal-hal yang diharapkan dapat memuaskan dorongan dan keinginan tersebut sehingga menimbulkan dorongan bagi bawahan untuk bertindak sesuai dengan yang diinginkan. Sehubungan dengan pengertian motivasi di atas, Malone membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Motivasi instrinsik timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhan. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Misalnya dalam bidang tugas yang dilakukan guru terkait dengan minatnya dalam melakukan tugas sebagai guru. Minat tersebut timbul dari diri seorang guru untuk melakukan tugas karena berhubungan dengan manfaat yang diperolehnya dan tugas yang dilaksanakannya. Selanjutnya, bagaimana pandangan tentang motivasi kerja guru? Untuk membahas motivasi kerja, terlebih dahulu dikemukakan pandangan kerja itu sendiri. Pandangan kerja dan bekerja dewasa ini, bukanlah seperti pandangan konservatif yang menyatakan bahwa kerja jasmaniah adalah bentuk hukuman sehingga tidak disukai orang.

Akan tetapi dewasa ini, kerja dan bekerja sudah menjadi kebutuhan. Oleh karena itu, visi modern melihat kerja sebagai: (1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia. Seperti bermain bagi anak-anak, maka kerja selaku aktivitas sosial bisa memberikan kesenangan dan arti tersendiri bagi kehidupan orang dewasa, (2) kerja memberikan status dan mengikat seseorang kepada individu lain dari masyarakat, (3) pada umumnya, wanita maupun pria menyukai pekerjaan, jadi mereka suka bekerja, (4) moral pekerja dan pegawai tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik atau material dari pekerjaan, (5) insentif kerja banyak sekali bentuknya, di antaranya ialah uang, dalam kondisi normal merupakan insentif yang paling tidak penting. Dalam melakukan pekerjaan, biasanya seseorang tidak selamanya hanya dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik seperti pemenuhan keuangan semata, tetapi motivasi intrinsik merupakan hal yang tidak dapat diabaikan. Motivasi intrinsik tersebut antara lain kebanggaan akan dirinya dapat melakukan sesuatu pekerjaan yang orang lain belum tentu mampu melakukannya, kecintaan terhadap pekerjaan itu, atau minat yang besar terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukannya selama ini. Oleh sebab itu, motivasi kerja tidak hanya berwujud kepentingan ekonomis saja, tetapi bisa juga berbentuk kebutuhan psikis untuk lebih melakukan pekerjaan secara aktif.

Berdasarkan beberapa pandangan para ahli tentang motivasi di atas, maka dikemukakan inti dari pandangan tersebut sebagai berikut : 1) para ahli teori menyajikan penafsiran yang sedikit berbeda dan menekankan pada faktor yang berbeda-beda. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat suatu rumusan yang baku tentang motivasi, dimana terdapat perbedaan pada faktor yang bervariasi, 2) motivasi erat hubungannya dengan perilaku dan prestasi kerja. Hal ini memberi arti bahwa makin baik motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya maka makin baik pula prestasi kerjanya, atau sebaliknya, 3) motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk pencapaian tujuan. Itulah sebabnya perumusan tujuan dalam suatu organisasi haruslah jelas dan rasional. Hanya dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya, 4) perbedaan fisiologis, psikologis, dan lingkungan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan pimpinan dalam memotivasi guru atau bawahan. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa setiap guru atau bawahan memiliki perbedaan fisiologis, psikologis, serta berasal dari lingkungan yang berbeda. Sebagaimana telah dijelaskan, bahwa pemberian motivasi tidak dapat dipisahkan dengan konsep kebutuhan manusia.

Salah satu teori yang sangat populer berkaitan dengan kebutuhan ini adalah teori jenjang kebutuhan dari Maslow. Maslow mengatakan terdapat lima jenjang kebutuhan, yaitu (1) the physiological needs (kebutuhan fisiologis), (2) security needs (kebutuhan rasa aman), (3) social needs (kebutuhan rasa memiliki dan rasa cinta), (4) self-respect needs (kebutuhan harga diri), dan (5) self-fulfillment needs (kebutuhan perwujudan diri). Sejalan dengan jenjang kebutuhan tersebut, Kenneth mengemukakan berbagai kebutuhan yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi sebagai berikut: (1) kebutuhan hidup, (2) kebutuhan keamanan, (3) kebutuhan berafiliasi, (4) kebutuhan akan adanya penghargaan, (5) kebutuhan untuk tidak bergantung pada orang lain, dan (6) kebutuhan akan prestasi dan kompetensi. Kebutuhan hidup (existence needs) adalah kebutuhan yang berkaitan dengan masalah fisik, seperti makan, minum, dan perumahan yang dapat dipuaskan secara

langsung oleh lembaga madrasah atau secara tidak langsung melalui pendapatan berupa gaji yang diperoleh guru dari tugasnya tersebut. Sementara kebutuhan akan keamanan (*security needs*), yaitu kebutuhan yang melibatkan perlindungan dari ancaman fisik atau kehilangan pendapatan. Kebutuhan ini dapat diwujudkan melalui pengurangan tingkat bahaya dalam pelaksanaan pekerjaan, pengurangan terhadap ancaman kemiskinan dalam keluarga guru, pemberian asuransi kesehatan bagi guru dan keluarganya, asuransi cacat tubuh jika memperoleh kecelakaan dalam melaksanakan tugas, dana pensiun setelah berhenti mengajar, dan sebagainya. Untuk kebutuhan berafiliasi (*affiliation needs*), yaitu kebutuhan yang melibatkan keinginan untuk mencari teman, dan hubungan antarpersonal yang didasari atas saling memberi dan menerima. Kebutuhan ini memungkinkan guru lainnya atau dengan mitra kerja serta orang lain di sekitarnya. Sedangkan kebutuhan akan adanya penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan yang didasarkan bahwa manusia membutuhkan apresiasi, penghormatan, dan status. Penghargaan seperti ini diwujudkan dalam bentuk pujian, penghargaan atas prestasi yang telah diraih, dan pengakuan atas simbol status yang dimiliki. Sementara kebutuhan untuk tidak tergantung dengan orang lain (*independence needs*) menurut Kenfiet adalah kebutuhan yang dilandasi adanya penjelasan bahwa pada dasarnya manusia tergantung pada orang lain untuk memenuhi keinginannya. Agar eksistensinya diakui, manusia berusaha untuk berdikari dengan segala kemampuannya. Proses itu menentukan bagaimana seseorang menanggapi bentuk otoritas dan kesempatan untuk berdiri sendiri serta bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Terakhir adalah kebutuhan akan prestasi dan kompetensi (*achievement and competence needs*), yaitu kebutuhan di mana pada dasarnya manusia secara fitrah memiliki kompetensi yang mendorong untuk belajar berasosiasi dengan lingkungan di sekitarnya. Kuat atau lemahnya motivasi tersebut tergantung pada pengalaman yang dimilikinya guna mendapatkan prestasi yang diinginkan.

Berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja, antara lain sebagai berikut: (1) kinerjanya tergantung pada

usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, (2) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, dan (3) seringkali terdapat umpan balik yang konkret tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien. Di dalam pemberian motivasi, para pakar satu dengan lainnya hampir memiliki kesamaan. Para pakar yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah mereka yang konsen menelaah pengaruh motivasi dalam berbagai kegiatan, antara lain Koontz, Weibrich, Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Robbins. Menurut mereka, pemberian motivasi pada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menyebabkan tensi, menimbulkan tindakan, menghasilkan keputusan.

Pada awalnya dari rantai motivasi dimulai dengan kebutuhan yang dipenuhi, mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan, perilaku yang berorientasi pada tujuan, pembangkitan kinerja, menimbulkan imbalan dan hukuman. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dinilai oleh guru atau bawahan. Lalu upaya yang diarahkan terdiri dari keputusan, tegangan, dorongan, perilaku pencarian, kebutuhan dipenuhi, dan pengurangan tegangan. Dari berbagai tahapan pemberian motivasi yang dipaparkan di atas, ada dua tahapan yang disepakati para pakar sebagai faktor penentu perlu tidaknya seseorang diberikan motivasi. Kedua faktor tersebut adalah (1) kebutuhan, dan (2) pengarahan perilaku. Analisis terhadap kebutuhan sebagai dasar pemberian motivasi kepada seseorang dapat dijelaskan sebagai berikut. Seorang guru misalnya, akan termotivasi untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan apabila ia mengetahui bahwa ada kebutuhan yang tidak terpenuhi. Dengan bekerja, satu kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat terpenuhi. Faktor kedua adalah pengarahan perilaku, yaitu para guru sepakat bahwa karena dipengaruhi oleh kebutuhan, para guru mengarahkan perilaku mereka ke arah pencapaian tujuan tersebut. Artinya, seorang guru yang merasa kebutuhannya tidak terpenuhi, berusaha untuk memuaskannya dengan cara mengarahkan perilakunya sehingga tujuan (kepuasan) dapat dicapai. Dengan demikian sebagai indikator motivasi kerja adalah

dorongan mencapai tujuan, tanggung jawab, semangat kerja, menyenangkan pekerjaan serta inisiatif dan keratifitas.

### **1.3 Faktor Pembentuk Motivasi Kerja**

Dalam motivasi tentunya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Menurut chung dan megginson, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah sebagai berikut: a) Individual (internal), yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual antara lain: kebutuhan-kebutuhan (needs), tujuan-tujuan (goals), sikap (attitudes), dan kemampuan-kemampuan (abilities). b) Organisasional (eksternal), yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi: pembayaran atau gaji (pay), keamanan pekerjaan (job security), sesama pekerja (co-workers), pengawasan (supervision), pujian (praise), dan pekerjaan itu sendiri (job itself) (Zainun, 2007). Frederich Herzberg menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan dilingkungan pekerjaannya, menyimpulkan dari hasil penelitiannya ada lima faktor motivasi yaitu 1) pencapaian prestasi, 2) pengakuan, 3) tanggung jawab, 4) kemajuan pegawai itu sendiri, 5) kemungkinan berkembang. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat tujuh faktor yang perlu diperhatikan yaitu 1) upah, 2) keamanan kerja, 3) kondisi kerja, 4) status, 5) prosedur, 6) mutu penyeliaan, 7) mutu hubungan personal (Sulistiani., 2003).

Abraham Maslow, seorang psikolog telah mengembangkan suatu teori motivasi. Konsep teorinya menjelaskan adanya hirarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia yaitu 1) fisiologi (dasar), 2) keamanan (emosional dan fisik), 3) sosial (persamaan kelompok), 4) penghargaan (diri dan orang lain), 5) realisasi diri (pemenuhan, kedewasaan, kearifan). Teori maslow ini terdiri dari dua asumsi dasar yaitu: 1) manusia selalu mempunyai keinginan untuk berkembang dan maju, 2) manusia selalu berusaha memenuhi yang lebih pokok terlebih dahulu sebelum berusaha memenuhi lainnya, artinya yang lebih mendasar harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum tambahan yang lebih tinggi mulai mengendalikan diri seseorang (Sutikno, 2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja berasal dari dalam individu (internal) dan organisasi (eksternal). Begitu pula dengan motivasi kerja

guru faktor dari dalam individu meliputi kebutuhan-kebutuhan (needs), tujuan-tujuan (goals), sikap (attitudes), dan kemampuan-kemampuan (abilities). Faktor dari organisasi (ekstern) meliputi: pembayaran atau gaji (pay), keamanan pekerjaan (job security), sesama pekerja (co-workers), pengawasan (supervision), pujian (praise), dan pekerjaan itu sendiri (job itself).

## **B. Penelitian yang Relevan**

Berdasarkan kajian teori yang dilakukan, berikut ini dikemukakan beberapa penelitian yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti sebagai berikut:

1. Rahmayani tentang Pengaruh Iklim Organisasi Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen organisasi Guru Smp Negeri Di Kecamatan Silih Nara Kabupaten Aceh Tengah. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan pendedekatan analisis jalur. Hasil dari penelitian menunjukkan terdapat pengaruh langsung positif Iklim organisasi terhadap Motivasi kerja, terdapat pengaruh langsung positif Iklim organisasi terhadap Kepuasan Kerja, terdapat pengaruh langsung positif Iklim organisasi terhadap komitmen organisasi , terdapat pengaruh langsung positif Motivasi kerja terhadap komitmen organisasi , terdapat pengaruh langsung positif Kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasi . Untuk meningkatkan Komitmen organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan Iklim organisasi, Motivasi Kerja, dan kepuasan kerja guru (Rahmayani, 2018). Perbedaan penelitian yang dilakukan rahmayani dengan penelitian ini yaitu sebagai variabel intervening adalah variabel kepuasan kerja dan tidak ada variabel kemampuan enterprenuer sebagai salah satu variabelnya sedangkan pada penelitian ini sebagai variabel intervening adalah motivasi kerja dan memiliki satu variabel yang membahas tentang kemampuan enterprenuer yang dimiliki guru.
2. Siti Chairiah dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Madrasah Terhadap Komitmen organisasi Guru Madrasah Dasar Negeri Se- Kecamatan Semarang Timur”. Hasil uji prasyarat dari data penelitian diperoleh data berdistribusi normal, linier dan tidak multikolinier. (1) Hasil uji hipotesis ditemukan terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap komitmen organisasi yang dinyatakan  $X_1$ ; kekuatan korelasi sebesar 0,660 dengan

kontribusi sebesar 43,6%. (2) Terdapat pengaruh positif iklim madrasah” 27,747 + 0,689 X<sub>2</sub>; kekuatan korelasi sebesar 0,797 dengan kontribusi sebesar 63,6 %. (3) Terdapat pengaruh positif motivasi kerja dan iklim madrasah terhadap komitmen organisasi yang kekuatan korelasi sebesar 0,842 dengan kontribusi sebesar 70,8% (Chairiah, 2020). Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Chairiah dengan penelitian ini terletak pada pendekatan dengan cara regresi berganda sedangkan pada penelitian ini dilakukan dengan pendekatan analisis jalur. Penelitian ini juga hanya memiliki 3 variabel dimana 2 sebagai variabel bebas dan satu memiliki variabel terikat. Sedangkan pada penelitian ini memiliki 4 variabel. Penelitian yang dilakukan oleh Chairiah juga tidak membahas tentang kemampuan guru dibidang *enterprenuer*.

3. Chairul Hanafi dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Terhadap Komitmen organisasi Dan Kinerja Dosen Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini Ikip Pgri Jember” Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi baik secara langsung maupun secara tidak langsung, sedangkan Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi , tetapi tidak berpengaruh signifikan jika sebagai variabel intervening, sedangkan variabel Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Chairul Hanafi 2018, 2018) Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chairul Hanafi ini juga tidak memiliki variabel tentang kemampuan *enterprenuer* sebagai salah satu variabelnya.
4. Seriopa Haloho dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen organisasi Pada karyawan Hotel Tjokro Pekanbaru”., dan ditemukan hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi , maka keputusannya hipotesis diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan semakin baik iklim organisasi dalam perusahaan maka akan lebih meningkatkan komitmen organisasi guru. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Seriopa Haloho juga tidak membahas tentang kemampuan *enterprenuer* dan penelitian

yang dilakukan oleh Sariopa Haloho juga menjadikan karyawan hotel sebagai sampel dari penelitiannya.

5. Abdul Kholik Amrullah dalam penelitian yang berjudul “ Pengaruh Komitmen organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Pasundan 1 Cimahi”. Persamaan regresi ganda digunakan menilai pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dan membuktikan ada atau tidaknya hubungan antara komitmen organisasi dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Penelitian ini secara empiris menegaskan dampak positif dari komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kualitas madrasah (Kholik, 2018). Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Abdul Kholik Amrullah dengan penelitian ini yaitu penelitian ini menggunakan persamaan regresi ganda sedangkan penelitian ini menggunakan analisis jalur dan juga tidak menjadikan iklim organisasi dan kemampuan *enterpreuner* sebagai salah satu variabel dalam penelitiannya.
6. Yadi Sutikno dalam penelitian yang berjudul “Hubungan antara Komitmen organisasi dengan Kinerja Guru SD Metta Maitreya Pekanbaru” hasil dari penelitian ini yaitu . Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi (X1) dengan kinerja guru (Y) SD Metta Maitreya. Komitmen organisasi dapat menentukan dan memberikan kontribusi sebesar 0,175 atau 17,5% terhadap kinerja guru. Artinya 17,5% kinerja guru dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasi , sedangkan sisanya sebesar 82,5% dapat ditingkatkan melalui variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini (Sutikno Y. , 2020). Persamaan penelitian yang dilakukan Yadi Sutikno dengan penelitian ini hanya pada variabel komitmen organisasi sebagai salah variabelnya, sedangkan variabel kemampuan *enterpreuner*, iklim kerja dan motivasi kerja tidak dibahas pada penelitian yang dilakukan oleh Yadi Sutikno.
7. Hartini Rachmawati dalam penelitian yang berjudul “ Motivasi, Komitmen organisasi , Kompetensi dan Dampaknya terhadap kinerja Guru” Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru; (2) komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru; (3)

kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru; (4) motivasi, komitmen organisasi dan kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru. Temuan ini sebagai masukan bagi kepala madrasah untuk dapat memperhatikan motivasi para guru demi tercapainya tujuan pendidikan (Rachmawati, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati memiliki 3 variabel dan tidak memiliki variabel kemampuan *enterprenuer* dan motivasi kerja sebagai salah satu variabelnya.

8. Syafitri dalam penelitian yang berjudul pengaruh komitmen organisasi , lingkungan kerja, motivasi terhadap kinerja guru. SMP Negeri Kecamatan Gebang Kabupaten Langkat, Berdasarkan dari hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa hasil koefisien korelasi (R Square) adalah: (1) Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja guru sebesar 0,729 yang berkategori tinggi, (2) Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,688 yang berkategori tinggi, (3) Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru sebesar 0,800 yang berkategori tinggi, (4) Pengaruh variabel komitmen organisasi , lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja guru sebesar 0,840 yang berkategori tinggi (Syafitri, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Syafitri tidak memiliki variabel kemampuan *enterprenuer* dan iklim kerja sebagai salah satu variabel penelitiannya.

Dari semua penelitian yang relevan yang tertera diatas tidak ada membahas tentang kemampuan *enterprenuer* sebagai salah satu variabelnya, sementara dalam teori Collquitt yang dijadikan sebagai bahan acuan pada penelitian ini meneliti bagaimana motivasi kerja guru yang dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki guru salah satunya adalah kemampuan *enterprenuer* dan juga motivasi yang terbentuk karena dipengaruhi oleh iklim kerja sehingga dengan motivasi yang baik harapannya guru tersebut memiliki komitmen yang baik terhadap madrasahnyanya. Hal ini juga yang diharapkan peneliti menjadikan novelty pada disertasi ini.

### **C. Kerangka Konseptual**

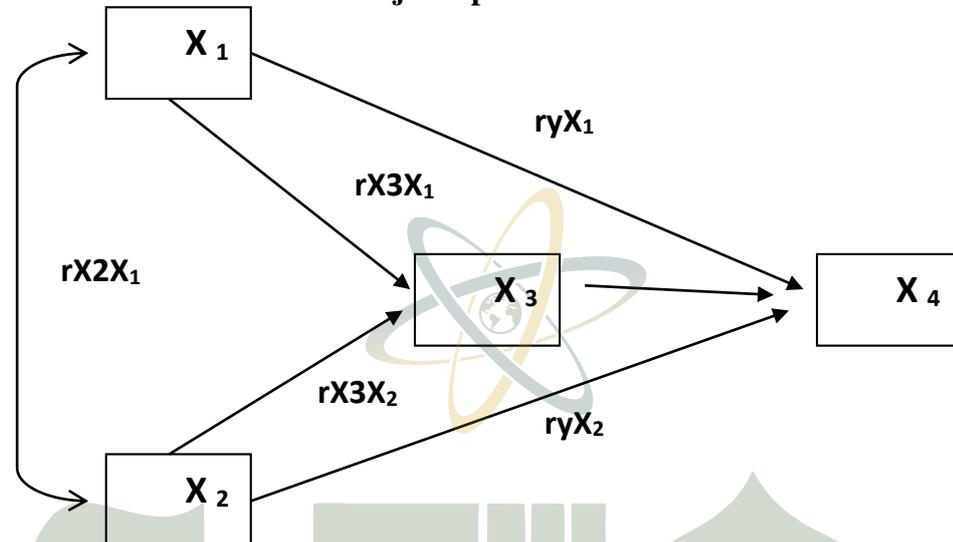
Dalam penelitian ini kita akan menganalisis sesuai dengan rumusan masalah yang telah kita buat sebelumnya, dengan itu pula kerangka konseptual yang akan kita buat sebagai berikut:

1. *Enterpreneurship* adalah suatu proses kreativitas dan inovasi yang mempunyai resiko tinggi untuk menghasilkan nilai tambah bagi produk yang bermanfaat bagi masyarakat dan mendatangkan kemakmuran bagi wirausahawan. Kewirausahaan merupakan kemampuan melihat dan menilai peluang bisnis serta kemampuan mengoptimalkan sumberdaya dan mengambil tindakan dan risiko dalam rangka mesukseskan bisnisnya. Berdasar definisi ini kewirausahaan itu dapat dipelajari oleh setiap individu yang mempunyai keinginan, dan tidak hanya didominasi individu yang berbakat saja. dalam penelitian ini kita akan menganalisis hubungan kemampuan enterprenuer guru terhadap motivasi kerja guru
2. Iklim Kerja adalah lingkungan dari organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para guru”. Dari defenisi di atas iklim kerja merupakan suatu kondisi dan keadaan suasana kerja yang berada di instansi dirasa nyaman, tenang dan bebas dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut. Dengan iklim kerja yang baik diharapkan guru lebih termotivasi dalam mengajar.
3. *Enterpreneurship* adalah suatu proses kreativitas dan inovasi yang mempunyai resiko tinggi untuk menghasilkan nilai tambah bagi produk yang bermanfaat bagi masyarakat dan mendatangkan kemakmuran bagi wirausahawan. Kewirausahaan merupakan kemampuan melihat dan menilai peluang bisnis serta kemampuan mengoptimalkan sumberdaya dan mengambil tindakan dan risiko dalam rangka mesukseskan bisnisnya. Berdasar definisi ini kewirausahaan itu dapat dipelajari oleh setiap individu yang mempunyai keinginan, dan tidak hanya didominasi individu yang berbakat saja. dalam penelitian ini kita akan menganalisis hubungan kemampuan enterprenuer guru terhadap komitmen organisasi

4. Iklim Kerja adalah lingkungan dari organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para guru”. Dari definisi di atas iklim kerja merupakan suatu kondisi dan keadaan suasana kerja yang berada di instansi dirasa nyaman, tenang dan bebas dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut. Dengan iklim kerja yang baik diharapkan guru lebih meningkatkan komitmen organisasi guru.
5. . Kewirausahaan merupakan kemampuan melihat dan menilai peluang bisnis serta kemampuan mengoptimalkan sumberdaya dan mengambil tindakan dan risiko dalam rangka kesuksesan bisnisnya. Berdasar definisi ini kewirausahaan itu dapat dipelajari oleh setiap individu yang mempunyai keinginan, dan tidak hanya didominasi individu yang berbakat saja. dalam penelitian ini kita akan menganalisis hubungan kemampuan enterprenuer guru terhadap komitmen organisasi dengan melalui motivasi kerja.
6. Meningkatkan komitmen organisasi guru maka guru harus memiliki iklim kerja yang baik di madrasah nya, sehingga memiliki rasa yang nyaman dalam madrasah dan untuk meningkatkan komitmen organisasi iklim kerja sangat mempengaruhi dan begitu juga motivasi kerja dari guru. Dengan meningkatnya, iklim kerja dan motivasi kerja maka komitmen organisasi guru akan meningkat dengan sendirinya.
7. Motivasi kerja guru adalah dorongan yang bersumber dari dalam diri guru untuk melakukan suatu pekerjaan yang di tandai dengan sikap tanggungjawab guru dalam bekerja, mencari umpan balik, berani mengambil resiko, kreatif, pandai mengatur waktu, dan bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi madrasah. Diharapkan dalam penelitian ini dapat dilihat bagaimana pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi

. Berdsarkan uraian di atas maka, kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:

**Gambar 2.1. Teknik analisis jalur penelitian**



Keterangan:

$X_1$  = Kemampuan *Entrepreneur*

$X_2$  = Iklim Kerja

$X_3$  = Motivasi Kerja

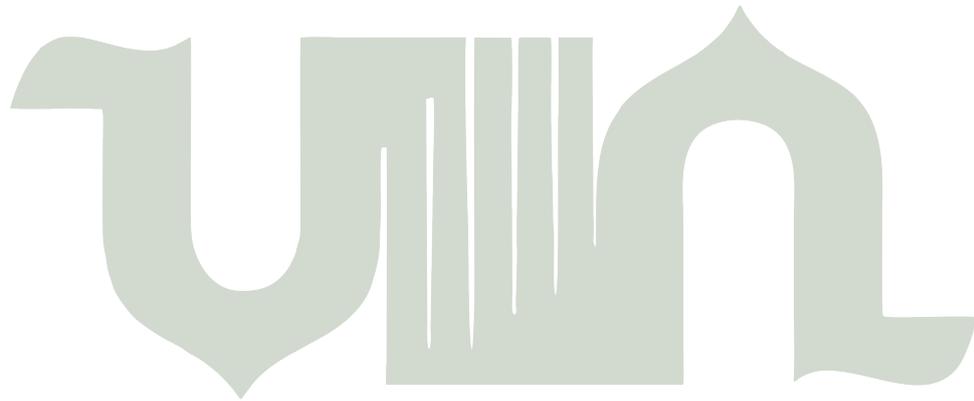
$X_4$  = Komitmen organisasi

#### D. Hipotesis Penelitian

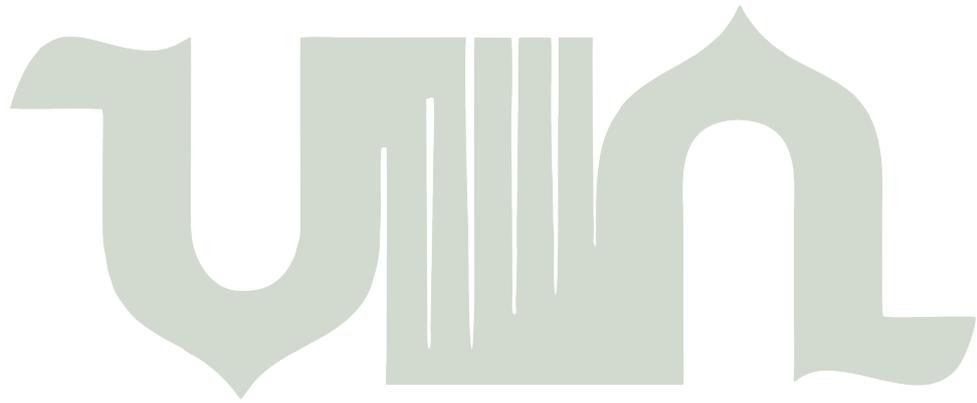
Hipotesis penelitian yang akan kita analisis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kemampuan *Entrepreneur* madrasah terhadap motivasi kerja guru madrasah aliyah swasta se-Sumatera Utara
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim kerja terhadap Motivasi Kerja guru madrasah aliyah swasta se-Sumatera Utara
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kemampuan *Entrepreneur* dan iklim kerja terhadap komitmen organisasi guru madrasah aliyah swasta se-Sumatera Utara
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi guru madrasah aliyah swasta se-Sumatera Utara

5. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kemampuan *Entrepreneur* madrasah terhadap komitmen organisasi guru madrasah aliyah swasta se-Sumatera Utara
6. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim kerja dan komitmen organisasi terhadap Motivasi Kerja guru madrasah aliyah swasta se-Sumatera Utara
7. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap komitmen organisasi guru madrasah aliyah swasta se-Sumatera Utara



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN