

BAB II

KAJIAN TEORETIS

2.1.Dasar Teoretis

2.1.1. Hakekat Komitmen Organisasi Guru

Komitmen berasal dari kata *commit*. Echols (2013) *commit* artinya melakukan janji-janji dan tanggung jawab. Ini berarti bahwa komitmen dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang membuat dan melaksanakan janji terhadap diri dan atau lembaga tertentu. Komitmen organisasi guru merupakan aspek penting yang mencerminkan sejauh mana guru merasa terikat dan berkontribusi terhadap lembaga tempat mereka bekerja.

Menurut Meyer dan Allen (2019), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi: afektif (keterikatan emosional), normatif (kewajiban moral), dan continuance (pertimbangan biaya dan manfaat). Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi guru adalah kondisi psikologis yang menunjukkan loyalitas dan keterlibatan mereka terhadap visi dan misi sekolah. Sedarmayanti (2019) mengaitkan komitmen guru dengan kesediaan untuk melaksanakan tugas di luar tanggung jawab formal demi kemajuan sekolah.

Spector (2020) menekankan bahwa komitmen ini akan memengaruhi performa kerja, kedisiplinan, serta ketahanan guru menghadapi tekanan kerja. Komitmen organisasi guru bukan hanya bersifat formalitas, melainkan refleksi dari rasa memiliki terhadap lembaga. Ivancevich dan Matteson (2018) juga menyatakan bahwa guru yang berkomitmen cenderung lebih stabil secara emosional dan produktif dalam kinerjanya. Komitmen menjadi indikator utama keberhasilan manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan.

Schermerhorn (2018) menambahkan bahwa komitmen juga menjadi faktor pengikat antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dalam konteks sekolah, komitmen guru sangat penting karena mereka berperan sebagai pelaksana kebijakan pendidikan di tingkat kelas. Tanpa komitmen yang tinggi, program pendidikan yang dirancang tidak akan mencapai hasil optimal. Oleh karena itu, penguatan komitmen organisasi guru harus menjadi prioritas dalam kebijakan pengembangan pendidikan.

Komitmen organisasi guru juga berkaitan erat dengan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan iklim organisasi. Greenberg dan Baron (2021) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kelekatan psikologis seseorang terhadap tempat kerja yang ditunjukkan melalui sikap positif dan perilaku produktif. Menurut Luthans (2020), guru yang memiliki komitmen tinggi akan menampilkan kesetiaan, semangat kerja, serta keinginan untuk terlibat aktif dalam kegiatan pengembangan sekolah. Kreitner dan Kinicki (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak hanya mencerminkan keterikatan pada institusi, tetapi juga kesesuaian nilai antara individu dengan organisasi.

Rivai (2020) menambahkan bahwa guru yang berkomitmen biasanya menunjukkan tanggung jawab moral yang tinggi dalam mendidik siswa. Steers dan Porter (2019) mengemukakan bahwa komitmen dapat ditumbuhkan melalui kepemimpinan yang visioner dan lingkungan kerja yang suportif. Koesmono (2021) menyebutkan bahwa faktor komunikasi, penghargaan, dan dukungan manajerial sangat menentukan tingkat komitmen guru. Komitmen organisasi juga terlihat dari bagaimana guru merespons kebijakan baru, bersedia melakukan perubahan, dan tetap fokus pada pencapaian tujuan pendidikan. Menurut Daft (2022), dalam organisasi modern, komitmen bukan sekadar loyalitas pasif, melainkan keterlibatan aktif dalam

transformasi organisasi. Dalam lingkup pendidikan, guru yang berkomitmen adalah mereka yang senantiasa mengembangkan kompetensi dan bersedia melayani dengan integritas. Komitmen ini akan meningkatkan efektivitas lembaga dan menciptakan suasana kerja yang harmonis. Maka, penguatan komitmen guru harus dibangun melalui pendekatan yang bersifat kolaboratif dan partisipatif.

Beberapa ahli lainnya juga menekankan pentingnya komitmen organisasi guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Yukl (2020) menjelaskan bahwa komitmen merupakan bentuk kesediaan untuk melibatkan diri secara sukarela dan konsisten dalam tujuan organisasi. Menurut Nawawi (2021), guru yang memiliki komitmen tinggi akan tetap menunjukkan loyalitas meski menghadapi tekanan kerja, perubahan kurikulum, atau keterbatasan fasilitas. Gibson, Ivancevich & Donnelly (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi terbentuk melalui interaksi antara kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan dukungan dari atasan.

Purba (2017) mengatakan “komitmen merupakan suatu sikap kerja (*job attitude*) atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif dan keberpihakan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi”. Muslim (2018) menambahkan bahwa komitmen adalah sikap bersedia melibatkan diri pada suatu organisasi dan menyumbangkan segala sesuatu yang ada pada dirinya agar organisasi tetap dalam keadaan baik. Berkomit berarti menyadari dan bersedia menerima resiko tindakan yang sudah diputuskan oleh individu. Seseorang yang telah berkomitmen tidak akan ragu menentukan sikap dan tanggung jawab terhadap keputusan yang diambinya. Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, maka komitmen adalah kemampuan seseorang melibatkan diri dalam suatu organisasi untuk mencapai sasaran organisasinya.

Sutrisno (2020) melihat bahwa komitmen merupakan bentuk tanggung jawab moral yang mendorong guru untuk bekerja optimal meskipun tidak selalu mendapatkan imbalan material. Menurut Robbins (2020), guru yang memiliki nilai dan visi sejalan dengan sekolah akan menunjukkan dedikasi tinggi tanpa menunggu perintah. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen tidak muncul secara instan, melainkan dibangun melalui pengalaman dan interaksi sosial yang panjang. Menurut Mangkunegara (2021), lingkungan kerja yang sehat dan suportif menjadi fondasi utama dalam menumbuhkan komitmen organisasi. Komitmen juga mendorong guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah serta aktif dalam komunitas profesional.

Menurut Wirawan (2021), guru yang memiliki komitmen kuat akan lebih berorientasi pada pencapaian kualitas dan kepuasan siswa. Guru-guru seperti ini merupakan aset penting bagi pengembangan institusi pendidikan. Oleh karena itu, komitmen organisasi harus terus dipelihara dan dikelola secara strategis oleh manajemen sekolah. Dalam konteks globalisasi dan perubahan paradigma pendidikan, komitmen organisasi guru menjadi semakin krusial.

Menurut Colquitt, Lepine & Wesson (2015), organisasi pendidikan yang berhasil adalah yang mampu mempertahankan tenaga pengajarnya dengan tingkat komitmen tinggi. Hasibuan (2020) menyebutkan bahwa komitmen guru dapat dilihat dari kesetiaannya terhadap lembaga, kesediaan mengembangkan diri, serta ketekunan dalam menjalankan tugas. Menurut Kinicki & Fugate (2020), gaya kepemimpinan yang transformatif dan visioner sangat efektif dalam meningkatkan komitmen guru. Peran kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi yang positif tidak bisa diabaikan dalam proses ini. Dalam perspektif Schein (2021), komitmen guru berkaitan

erat dengan kultur organisasi yang memberikan rasa aman, pengakuan, dan kesempatan berkontribusi. Komitmen ini juga memperkuat integritas, keteladanan, dan semangat kolegalitas antarguru.

Menurut Robbins dan Coulter (2021), sekolah dengan tingkat komitmen guru yang tinggi cenderung lebih inovatif, adaptif, dan sukses dalam menghadapi tantangan perubahan. Komitmen tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga memberikan kepuasan intrinsik bagi guru itu sendiri. Dalam jangka panjang, komitmen organisasi menjadi fondasi utama dalam membangun pendidikan berkualitas yang berkelanjutan. Oleh sebab itu, sekolah perlu secara konsisten mengembangkan kebijakan yang mendukung tumbuhnya komitmen guru. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi rujukan dalam memperkuat pemahaman teoritis dan aplikasi praktis mengenai pentingnya komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, pengertian komitmen organisasi guru adalah suatu bentuk keterikatan psikologis, emosional, dan profesional seorang guru terhadap sekolah tempatnya bekerja, yang tercermin melalui loyalitas, partisipasi aktif, serta keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari institusi tersebut dan memberikan kontribusi optimal demi tercapainya tujuan pendidikan. Komitmen ini mencakup dimensi afektif (keterlibatan emosional), normatif (rasa kewajiban moral), dan kontinuan (pertimbangan rasional atas manfaat tetap bertahan), yang secara keseluruhan mendorong guru untuk menunjukkan kinerja terbaik, mendukung visi-misi sekolah, dan berperan aktif dalam inovasi serta pengembangan pendidikan secara berkelanjutan.

Komitmen menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) dibedakan atas tiga komponen, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Komitmen afektif berkaitan dengan keinginan individu secara emosional untuk tetap (*want to*) terikat dengan profesinya, hal ini dikarenakan individu merasa bahwa nilai-nilai dan tujuan yang ada dalam dirinya sama dengan nilai-nilai dan tujuan profesi yang dimasukinya. Individu dengan komitmen afektif menikmati saat-saat jam kerja dengan rela terdorong untuk melakukan hal terbaik bagi profesinya, berusaha keras untuk tetap menjadi bagian dari profesinya, dan terdapat ikatan emosi yang kuat antarindividu dalam profesi tersebut. Secara sederhana, individu dengan komitmen afektif akan memilih untuk tetap terikat pada suatu profesi karena profesi tersebut memang merupakan sesuatu yang sangat diinginkan atau dicita-citakan.

Komitmen normatif merupakan komitmen dengan dasar kewajiban (*ought to*) untuk tetap bertahan pada suatu profesi karena memang itu adalah suatu hal yang harus dilakukannya. Dalam hal ini, terjadi juga internalisasi nilai-nilai suatu profesi di dalam diri individu. Komitmen ini didasari oleh adanya keyakinan bahwa dirinya sebagai guru mempunyai tanggung jawab moral yang didasarkan pada norma yang ada pada diri guru. Dengan kata lain, memiliki loyalitas yang tinggi. Sedangkan komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang didasari oleh kesadaran akan sejumlah biaya yang akan ditanggung jika bertahan atau jika meninggalkan profesi tertentu. Individu dengan komitmen berkelanjutan didasarkan pada pertimbangan kebutuhan (*need*) dan rasionalitas, yaitu pertimbangan keuntungan yang didapat bila tetap dalam suatu profesi atau adanya harapan yang lebih besar bila bertahan dan kerugian yang akan didapat bila meninggalkan profesi tersebut.

Selanjutnya Mayer dan Allen (2019) mengemukakan mengenai tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu: (1) komitmen afektif adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi; (2) komitmen kontiniu adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berpengaruh dengan keluarnya karyawan dari organisasi; (3) komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Dimensi pertama dari komitmen organisasi guru adalah komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional guru terhadap sekolah. Menurut Allen & Meyer (2021), guru dengan afektif tinggi merasa bangga menjadi bagian dari sekolahnya. Robbins (2022) menyatakan bahwa mereka akan rela berkorban demi kemajuan institusi. Dampaknya, guru bersikap loyal dan termotivasi secara internal. Greenberg (2021) menambahkan bahwa rasa memiliki terhadap visi dan misi sekolah menjadi bagian penting dari indikator ini. Guru dengan afektif tinggi juga menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan tugas. Menurut Mowday et al. (2020), mereka menunjukkan kedisiplinan dan semangat kerja yang konsisten. Arnold (2022) menjelaskan bahwa guru yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja lebih mungkin terlibat aktif dalam pengembangan sekolah. Afektif ini juga ditandai dengan keinginan bertahan jangka panjang. Menurut Newstrom (2021), guru tidak mudah berpindah kerja karena keterikatan batin. Mereka merasa bagian dari keluarga besar sekolah. Indikator ini menjadi dasar pembentukan budaya kerja positif. Guru akan lebih terbuka dalam bekerja sama, memberi masukan, dan menyelesaikan masalah organisasi secara bersama.

Dimensi selanjutnya adalah komitmen kontinuan, yaitu pertimbangan rasional guru atas keuntungan tetap berada di organisasi. Menurut Steers & Porter (2020), guru menilai manfaat yang diperoleh lebih besar daripada risiko keluar dari sekolah. Mathis & Jackson (2021) menyatakan bahwa guru mempertimbangkan aspek finansial, karier, serta stabilitas kerja. Gibson (2022) menekankan bahwa guru cenderung mempertahankan posisi karena sudah terlanjur berinvestasi waktu dan tenaga. Menurut Luthans (2022), komitmen ini dipengaruhi oleh kesempatan kerja alternatif yang tersedia. Guru dengan kontinuan tinggi tidak mudah tergoda pindah meski ada tawaran lain. O'Reilly dan Chatman (2023) menyebut bahwa aspek ini erat kaitannya dengan evaluasi pragmatis guru terhadap kondisi kerja. Mereka merasa nyaman dengan sistem kerja, fasilitas, dan hubungan antarpegawai. Dimensi ini mencerminkan keputusan logis untuk bertahan, bukan semata-mata loyalitas emosional. Guru menilai bahwa meninggalkan sekolah akan membawa ketidakpastian atau kerugian. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sekolah harus menjaga kepuasan kerja agar kontinuan guru tetap tinggi. Guru yang puas akan merasa kehilangan jika keluar dari organisasi.

Komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban moral guru untuk tetap bekerja dan berkontribusi dalam organisasi. Menurut Allen & Meyer (2021), guru merasa bahwa bertahan di sekolah adalah hal yang “seharusnya” dilakukan. Meyer et al. (2023) menjelaskan bahwa komitmen ini timbul dari nilai-nilai personal dan etika profesional guru. Menurut Organ (2020), guru memiliki rasa tanggung jawab terhadap siswa, rekan kerja, dan institusi. Guru dengan komitmen normatif akan tetap menjalankan tugas walau menghadapi hambatan. Mereka merasa terikat secara moral karena telah mendapatkan kepercayaan sebagai pendidik. Menurut Yukl (2021),

indikator ini mencerminkan integritas dan dedikasi. Guru tidak hanya bekerja demi imbalan, tetapi juga demi pengabdian. Robbins (2022) menambahkan bahwa nilai religius, sosial, dan budaya sangat memengaruhi aspek normatif. Komitmen ini terbentuk dari pengalaman sosial dan pendidikan yang telah membentuk karakter guru. Mereka merasa bahwa meninggalkan sekolah tanpa alasan kuat adalah tindakan tidak etis. Menurut Nawawi (2020), komitmen normatif memperkuat semangat kolektif. Guru yang memiliki komitmen ini akan aktif mendorong terciptanya solidaritas organisasi yang kuat.

Selain dimensi utama di atas, terdapat tambahan yang sering ditemukan dalam penelitian terbaru. Salah satunya adalah loyalitas, yaitu kesetiaan guru terhadap organisasi. Seorang guru yang memiliki komitmen dalam melaksanakan tugasnya dituntut memiliki loyalitas yang tinggi, baik kepada pimpinan maupun kepada organisasinya. Menurut Colquitt et al. (2023). Guru yang loyal tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga menjaga nama baik institusi. Partisipasi aktif juga menjadi indikator penting, seperti dijelaskan oleh Kinicki & Fugate (2022), yaitu keterlibatan guru dalam rapat, program sekolah, dan kegiatan non-instruksional. Guru menunjukkan kesediaan untuk bekerja di luar jam formal. Indikator lainnya adalah tanggung jawab profesional, menurut Robbins & Judge (2021), yakni komitmen untuk menjalankan tugas pendidikan dengan standar tinggi. Guru menunjukkan konsistensi, etika kerja, serta ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas.

Menurut Lickona (2021), guru yang berkomitmen memiliki semangat belajar dan meningkatkan kapasitas dirinya. Mereka aktif dalam pelatihan, sertifikasi, dan inovasi pembelajaran. Menurut Fullan (2022), yaitu keterbukaan guru terhadap ide-ide baru dan inisiatif pengembangan sekolah. Semua indikator ini berkontribusi

membentuk komitmen organisasi guru yang kuat dan berkelanjutan. Glasser (2016) juga menyatakan bahwa orang yang memiliki komitmen yang tinggi menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya dalam: (1) rasa identifikasi yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, (2) keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan, dan (3) loyalitas yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Chairyini (2021) menyatakan komitmen bercirikan adanya (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2) kesiapan untuk bekerja keras, serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Sulisty (2023) mengutip pendapat Mowdy bahwa komitmen pada profesi ditandai dengan adanya identifikasi dan keterlibatan kerja individu dengan profesi tertentu. Konsep ini didasarkan pada tiga faktor, yaitu: (1) rasa identifikasi yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi; (2) keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan; dan (3) loyalitas yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Sedangkan Luthans (2020) membagi batasan komitmen atas tiga dimensi yang berbeda, yaitu: (1) hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu. Dimensi ini memandang komitmen dalam konteks loyalitas seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, individu yang memiliki komitmen akan tetap berusaha menjadi anggota profesi tersebut meskipun pekerjaannya tidak mampu mengangkat derajat kehidupannya; (2) komitmen sebagai keinginan untuk mengembangkan tingkat usaha yang tinggi dalam pekerjaannya. Dimensi ini memandang komitmen sebagai kekuatan internal yang ada dalam diri individu untuk mengembangkan standar kinerjanya dalam rangka peningkatan kinerjanya sendiri; (3)

komitmen sebagai sperangkat keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan pekerjaannya. Dimensi ini menggambarkan komitmen sebagai sikap dalam penerimaan nilai-nilai dan tujuan-tujuan pekerjaannya dan mengaktualisasikannya ke dalam perilaku yang relevan.

Selanjutnya Robbins dan Judge (2018) lebih menegaskan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu: (1) Komitmen afektif atau kepedulian (*affective commitment*), merupakan keterkaitan emosi pada organisasi dan suatu kepercayaan terhadap nilai-nilainya. Seorang karyawan mungkin akan tetap peduli pada organisasi karena organisasi tersebut peduli dengan lingkungan seperti yang disukainya. (2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), berkaitan dengan nilai ekonomis yang diterima jika tetap berada dalam organisasi bila dibandingkan dengan keluar dari organisasi. Misalnya, seorang karyawan mungkin berjanji kepada majikannya untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut karena gaji besar dan akan merasa menyakiti keluarganya jika ia keluar. (3) Komitmen baku atau normatif (*normative commitment*), berkaitan dengan kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral dan etika.

Robbins dan Judge juga (2018) menyatakan individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, menunjukkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi. Menurut teori ini dosen yang memiliki komitmen organisasi akan melakukan segala cara agar organisasi mampu mencapai sukses. Ahli ini mengklasifikasikan tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung komitmen organisasi. Ketiga faktor tersebut meliputi karakteristik organisasi (kepemimpinan, kelompok, dan budaya), termasuk dalam pengaruh langsung terhadap proses individu (kepuasan kerja, organisasi dan motivasi), hal ini juga menunjukkan seseorang yang

memiliki komitmen organisasi yang tinggi, menghasilkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi.

Greenberg dan Baron (2018), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat pengenalan individu dan keterlibatannya dalam organisasi dan keinginannya untuk tidak meninggalkan organisasi tersebut. Lebih lanjut Greenberg dan Baron, menyatakan bahwa komitmen organisasi dipandang sebagai hasil dari tiga faktor, yaitu: (1) penerimaan dari sasaran sasaran dan nilai-nilai organisasi, (2) kerelaan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, dan (3) keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi. Pada mulanya Meyer, Allen dan Gellatly, seperti yang dikutip oleh Greenberg dan Baron, menganjurkan bahwa ada dua dasar komitmen organisasi, yaitu: komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen kepedulian (*affective commitment*), namun pada perkembangan selanjutnya ditambah dengan komitmen normatif (*normative commitment*).

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2019) menjelaskan bahwa komitmen kepada suatu organisasi melibatkan tiga sikap (*attitudes*), yaitu: (1) rasa mengenali tujuan organisasi (*a sense of identification with the organization's goals*), (2) rasa keterlibatan dalam tugas tugas organisasi (*a feeling of involvement in organizational duties*), dan (3) rasa kesetiaan terhadap organisasi (*a feeling of loyalty to the organization*). Ivancevich, Konopaske, dan Matteson selanjutnya menambahkan: bukti bukti penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat menurunkan efektifitas organisasi dan orang orang yang memiliki komitmen, kemungkinan kecil untuk keluar dan menerima pekerjaan lain. Batasan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap anggota dapat digunakan untuk memotivasi dan meningkatkan prestasi anggota tersebut dalam pekerjaan.

Sementara itu Koontz, Putti dan Weihrich (2019) menyatakan sesuai dengan prinsip komitmen perencanaan yang logis meliputi periode waktu di hari depan yang diperlukan untuk meramalkan sebaik mungkin terpenuhinya komitmen yang terkandung dalam keputusan keputusan yang diambil hari ini. Selanjutnya Koontz, Putti dan Weihrich, menambahkan, prinsip komitmen adalah bahwa perencanaan jangka panjang sesungguhnya bukan perencanaan untuk keputusan di masa depan, melainkan perencanaan terhadap dampak keputusan keputusan hari ini untuk hari depan, dengan perkataan lain, suatu keputusan adalah suatu komitmen”. Kemudian ditegaskan bahwa rencana tidak dapat disebut ada sebelum ada keputusan, yaitu komitmen yang telah dibuat. Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa pembuatan keputusan dalam suatu perencanaan selalu berdasarkan komitmen, dan komitmen berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan.

Ada dua alasan mengapa nilai-nilai komitmen diperlukan, yaitu: (1) komitmen dipersepsikan sebagai kebutuhan bisnis terutama dalam menemukan tenaga kerja, dan (2) pertumbuhan yang cepat membutuhkan penambahan pengetahuan dan keterampilan pekerja pula sehingga mampu mengisi kekosongan. Maksudnya untuk mengatasi pertumbuhan industri yang pesat dan tingkat persaingan yang tinggi bukan hanya dibutuhkan kemampuan dan keterampilan serta penempatan tenaga kerja yang tepat yang dapat mengatasi tuntutan perubahan tersebut, tetapi membangun komitmen adalah cara yang paling efektif karena dengan komitmen yang dimiliki maka pencapaian tujuan akan lebih mudah.

Pendapat lain dari Newstrom dan Davis, mengemukakan indikator dalam komitmen dan kesetiaan pekerjaan pada organisasi yaitu: (1) Adanya partisipasi aktif dalam beberapa pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan, (2) Ingin selalu menetap

untuk selalu ada pada lingkungan organisasi, (3) Mempercayai misi dan tujuan untuk selalu dapat bekerja pada organisasi tersebut, (4) Mengusahakan pekerjaan semaksimal mungkin untuk dapat mencapai sukses organisasi dan pribadi sendiri, (5) Bekerja secara intensif untuk memenuhi penyelesaian pekerjaan-pekerjaan tersebut dengan cepat, (6) Adanya loyalitas untuk selalu memenuhi perintah yang diberikan kepada para karyawan, (7) Adanya kemauan dan pengalaman kerja dari para karyawan tertentu untuk memberikan kesuksesan pada organisasi, dan (8) Adanya perubahan organisasi yang cukup rendah.

Simanjuntak (2016) mengatakan bahwa orang yang memiliki komitmen yang tinggi menunjukkan loyalitas dan kemampuan untuk profesionalnya dalam: (1) rasa identifikasi yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, (2) keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan, dan (3) loyalitas yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Glickman (2019) mengatakan karyawan yang mempunyai komitmen tinggi ditandai dengan (1) memberi perhatian yang tinggi kepada pekerjaannya, (2) menyediakan waktu dan energi yang lebih banyak untuk profesinya, dan (3) berbuat lebih banyak bagi orang lain.

Mowday, dkk (2022) mengatakan komitmen bercirikan adanya (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2) kesiapan untuk bekerja keras, serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Sulistyono (2021) mengutip pendapat Mowday bahwa komitmen pada profesi ditandai dengan adanya identifikasi dan keterlibatan kerja individu dengan profesi tertentu. Konsep ini didasarkan pada tiga faktor, yaitu: (1) rasa identifikasi yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi; (2) keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin

demikian kepentingan organisasi yang bersangkutan; dan (3) loyalitas yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Nugrahani (2019) mengatakan komitmen pada profesi terjadi jika individu merasa yakin dengan nilai dan tujuan profesi, sanggup mengutamakan kepentingan profesi dan menjaga keanggotaan dalam profesi. Sopiah, (2018) menyebutkan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Sebagai suatu sikap Sutrisno (2022) menyatakan komitmen organisasi merupakan: (1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok; (2) Kemauan dan usaha yang tinggi untuk organisasi; dan (3) Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Luthan (2020) mengemukakan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang dapat meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan dengan cara: (1) memperjelas dan mengkomunikasikan misi; (2) menjamin keadilan organisasi; (3) menciptakan rasa komunitas; (4) mendukung perkembangan karyawan. Purba (2009: 78) mengemukakan factor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pekerja yaitu: (1) karakteristik kerja; (2) sifat imbalan yang diterima; (3) keberadaan kesempatan kerja alternative (4) perlakuan terhadap pendatang baru; dan (5) karakteristik pribadi. Berdasarkan penjelasan Luthan dan Purba dapat diketahui bahwa factor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terdiri dari factor dalam diri pekerja dan factor lingkungannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keberpihakan seseorang sebagai anggota organisasi terhadap organisasinya dengan berperan aktif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yang ditandai dengan

keterikatan dengan organisasi, keyakinan akan organisasi dan kesesuaian dirinya dengan tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan Komitmen organisasi guru adalah kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya yang dapat melahirkan rasa tanggung jawab terhadap organisasi tempatnya bekerja. Dengan indicator: (1) bekerja dengan sungguh-sungguh, (2) memberikan pelayanan terbaik terhadap peserta didik, (3) proaktif membenahi diri sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah, (4) menerima tugas tambahan selain tugas pembelajaran, (5) tetap setia menjadi seorang guru, (6) selalu menjaga nama baik guru, (7) menghindari diri dari perbuatan tercela, (8) bangga berprofesi sebagai guru.

2.1.2 Hakekat Gaya Kepemimpinan *Visioner* Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada penciptaan, pengkomunikasian, dan realisasi visi masa depan sekolah secara jelas dan inspiratif. Menurut Nanus (2020), pemimpin visioner adalah sosok yang mampu melihat jauh ke depan, memiliki imajinasi strategis, dan mentransformasikan visi tersebut ke dalam tindakan nyata di lingkungan sekolah. Yukl (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kemampuan untuk merancang arah jangka panjang yang selaras dengan nilai-nilai dan harapan bersama.

Bass dan Avolio (2019) juga menekankan pentingnya menginspirasi pengikut untuk menyelaraskan diri dengan visi bersama guna menciptakan perubahan positif dan berkelanjutan. Schein (2020) menambahkan bahwa pemimpin visioner membentuk budaya sekolah yang adaptif terhadap tantangan zaman dan teknologi. Hal ini sangat penting di era disrupsi digital dan kurikulum merdeka yang menuntut

inovasi dan kreativitas dari seluruh warga sekolah. Menurut Robbins dan Coulter (2021), kepala sekolah visioner tidak hanya mengarahkan tetapi juga memotivasi guru dan siswa untuk tumbuh secara profesional dan akademik. Dalam konteks ini, kepemimpinan visioner menjadi pondasi untuk membangun sekolah yang unggul, progresif, dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu, kepemimpinan visioner bukan hanya soal pengaruh, melainkan mencakup strategi, transformasi budaya, dan keberlanjutan misi pendidikan.

Menurut Northouse (2021), kepemimpinan visioner memerlukan kemampuan kognitif untuk membaca perubahan lingkungan eksternal serta kemampuan afektif untuk menumbuhkan komitmen dalam organisasi. Visioner berarti mampu melihat potensi guru dan siswa, serta memberdayakannya menuju pencapaian visi sekolah yang progresif. Kepala sekolah visioner mempraktikkan kepemimpinan transformatif, mendorong kolaborasi, dan menciptakan iklim sekolah yang partisipatif. Leithwood et al. (2020) mengemukakan bahwa pemimpin visioner juga harus mampu menyelaraskan antara visi sekolah dengan tujuan nasional pendidikan dan kebutuhan lokal komunitas sekolah.

Kouzes dan Posner (2019) menyebut lima praktik utama dalam kepemimpinan visioner: memodelkan perilaku teladan, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain bertindak, dan mendorong semangat hati. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang visioner akan merancang program-program inovatif yang mendukung pengembangan profesional guru dan pembelajaran siswa yang kontekstual. Sementara itu, Daft (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan visioner sangat erat kaitannya dengan pemikiran strategis, ketegasan, dan kemampuan untuk mengelola perubahan secara inklusif. Oleh karena

itu, kepala sekolah dengan gaya visioner mampu membangun jembatan antara kondisi saat ini dengan masa depan yang diinginkan.

Lebih lanjut, Goleman (2020) menekankan bahwa gaya kepemimpinan visioner memerlukan kecerdasan emosional tinggi untuk menciptakan kepercayaan dan loyalitas di antara guru dan staf. Kepala sekolah yang visioner tidak hanya berbicara soal visi, tetapi juga membangun hubungan interpersonal yang kuat untuk memastikan keterlibatan emosional para guru dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Fullan (2021), kepala sekolah visioner adalah agen perubahan yang mampu memobilisasi sumber daya sekolah secara optimal dan menciptakan ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan. Hal ini mencakup upaya meningkatkan kapasitas guru melalui pelatihan, refleksi pembelajaran, dan dukungan profesional.

Robbins (2022) juga menegaskan bahwa pemimpin visioner memerlukan fleksibilitas dalam gaya komunikasinya agar dapat menjangkau berbagai pihak, dari guru, siswa, hingga orang tua. Dalam literatur yang dikembangkan oleh Spillane (2021), kepemimpinan visioner juga berhubungan erat dengan distribusi kepemimpinan, di mana kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk turut memimpin melalui tim kerja dan program pengembangan. Gaya ini menciptakan rasa kepemilikan yang tinggi atas visi bersama. Kepala sekolah visioner juga memperhatikan pentingnya evaluasi berkelanjutan terhadap pencapaian visi dengan indikator kinerja yang jelas dan terukur.

Menurut Yukl (2019), gaya kepemimpinan visioner menekankan pada penyusunan visi jangka panjang yang dapat menggugah semangat perubahan dan mendorong kolaborasi tim menuju tujuan bersama. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner pada kepala sekolah melibatkan

kemampuan untuk menyampaikan gambaran masa depan yang menarik dan membimbing guru untuk mencapainya. Wahjosumidjo (2021) menegaskan bahwa kepala sekolah visioner mampu menerjemahkan visi pendidikan ke dalam praktik manajerial dan pedagogis yang nyata. Goleman (2020) menambahkan bahwa aspek emosional dalam kepemimpinan visioner memainkan peran penting dalam membentuk motivasi dan komitmen guru.

Sementara itu, Bass dan Riggio (2021) menghubungkan gaya ini dengan kepemimpinan transformasional yang memberi arah dan harapan baru dalam perubahan sekolah. Kepala sekolah visioner juga diidentifikasi sebagai pemimpin yang berpikir strategis, memiliki orientasi masa depan, dan peka terhadap tantangan global dan lokal pendidikan. Mereka memfasilitasi inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan budaya reflektif. Dalam konteks Indonesia, Mulyasa (2021) menyatakan bahwa kepala sekolah visioner mampu mengintegrasikan nilai-nilai kearifan lokal dengan visi pendidikan nasional.

Lebih lanjut, hasil penelitian Hersey dan Blanchard (2020) menegaskan bahwa pemimpin visioner memiliki kesadaran tinggi terhadap kebutuhan organisasi dan mampu menciptakan konsensus kolektif tentang arah perubahan yang diinginkan. Schein (2020) menjelaskan bahwa kepala sekolah visioner juga memainkan peran dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembaruan pendidikan. Hargreaves & Fullan (2022) menggarisbawahi bahwa kepala sekolah yang visioner tidak hanya berbicara soal masa depan, tetapi juga menciptakan sistem pendukung agar guru bisa berkembang dalam kerangka visi tersebut. Northouse (2022) menyoroti pentingnya komunikasi dalam menyampaikan visi agar diterima dan diinternalisasi oleh warga sekolah. Kepemimpinan visioner

juga berkaitan erat dengan kemampuan membangun kepercayaan, memotivasi secara intrinsik, dan menjadi teladan dalam bertindak. Peter Senge (2020) menekankan bahwa pemimpin visioner adalah *designer of the future* yang mampu menggerakkan sistem pembelajaran. Dalam praktiknya, gaya ini menuntut kepala sekolah untuk menjadi pemimpin pembelajar yang adaptif dan inspiratif. Dengan demikian, gaya kepemimpinan visioner menjadi kunci penting dalam menciptakan sekolah yang unggul dan berdaya saing.

Menurut Wahyudi (2022), kepala sekolah visioner bukan hanya pengelola administratif, melainkan juga arsitek perubahan dan inovasi. Hasil studi dari Sugiyono (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan visioner berdampak positif terhadap motivasi guru dan pencapaian mutu pendidikan. Kartono (2021) menambahkan bahwa pemimpin visioner memiliki kemampuan membentuk harapan kolektif dan menyalurkan energi organisasi untuk mewujudkannya. Dimmock dan Walker (2021) menyatakan bahwa dalam konteks pendidikan multikultural, visi kepala sekolah harus inklusif dan adaptif terhadap keberagaman. Gorton & Alston (2021) menyoroti bahwa kepemimpinan visioner memerlukan kejelasan arah, nilai bersama, dan strategi yang konkret.

Di sisi lain, Fiedler (2020) menegaskan bahwa efektivitas gaya ini juga bergantung pada kecocokan antara karakteristik pemimpin dan lingkungan sekolah. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah visioner harus konsisten dalam menjalankan nilai-nilai visi dan menjadi agen perubahan. Sebagai simpulan, gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah merupakan pendekatan kepemimpinan strategis yang memadukan visi masa depan, komunikasi inspiratif, kepekaan sosial, dan manajemen partisipatif untuk meningkatkan kualitas sekolah secara menyeluruh.

Gaya kepemimpinan visioner ditandai dengan adanya kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan, mengomunikasikan, dan mewujudkan visi jangka panjang yang menginspirasi warga sekolah. Menurut Nanus (2020), indikator utama dari kepemimpinan visioner adalah kemampuan menyusun visi strategis yang jelas dan realistis. Visi tersebut harus bersifat aspiratif, melampaui rutinitas, dan memotivasi semua elemen sekolah untuk bergerak bersama. Yukl (2022) menambahkan bahwa visi yang baik harus dapat dikomunikasikan dengan efektif melalui berbagai cara dan media agar dipahami seluruh stakeholder.

Sementara itu, Robbins dan Judge (2021) menekankan pentingnya integritas pemimpin dalam membawa visi menjadi aksi nyata di lapangan. Indikator lain yang dikemukakan oleh Bass (2023) adalah adanya pemahaman konteks organisasi dan kebutuhan masa depan dalam proses merancang visi. Pemimpin visioner juga harus terbuka terhadap masukan dan fleksibel dalam menyesuaikan visinya dengan perubahan lingkungan pendidikan. Visi yang disusun kepala sekolah tidak hanya berorientasi pada keberhasilan akademik, namun juga pada pembentukan budaya sekolah yang kolaboratif dan inovatif. Indikator ini menunjukkan bahwa visi bukan sekadar slogan, melainkan pedoman yang mendorong pencapaian misi sekolah. Leithwood dan Riehl (2020) menambahkan bahwa keterlibatan guru dan siswa dalam internalisasi visi menjadi tolok ukur keberhasilan seorang pemimpin visioner. Dengan demikian, perumusan dan internalisasi visi menjadi indikator krusial dalam mengukur gaya kepemimpinan visioner.

Indikator lain dari gaya kepemimpinan visioner adalah kemampuan menginspirasi dan memberikan harapan kepada warga sekolah. Menurut Kouzes dan Posner (2021), seorang pemimpin visioner harus mampu menumbuhkan semangat

kolektif dan menciptakan optimisme dalam menghadapi tantangan. Kepemimpinan visioner tidak hanya menunjukkan arah, tetapi juga membangkitkan keyakinan bahwa arah tersebut dapat dicapai bersama. Burns (2022) mengemukakan bahwa kemampuan memberikan makna terhadap setiap perubahan merupakan ciri khas pemimpin visioner. Kepala sekolah visioner mampu menunjukkan urgensi perbaikan dan mendorong transformasi dalam budaya organisasi sekolah.

Menurut Northouse (2020), memberikan motivasi intrinsik kepada guru dan siswa adalah indikator penting dalam gaya kepemimpinan ini. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan partisipatif. Indikator lainnya adalah keteguhan kepala sekolah dalam mempertahankan visi meskipun menghadapi hambatan, sebagaimana dijelaskan oleh Goleman (2022). Kemampuan untuk bertahan dalam tekanan dan tetap fokus pada cita-cita besar menunjukkan karakter visioner yang kuat. Dalam konteks ini, pemimpin visioner juga dituntut untuk memiliki empati dan kecerdasan emosional dalam menjalin hubungan interpersonal yang positif. Visi akan lebih mudah diwujudkan jika didukung oleh hubungan saling percaya dan komunikasi yang terbuka. Oleh karena itu, membangun kepercayaan menjadi indikator penting lainnya dalam kepemimpinan visioner.

Menurut Senge (2021), pemimpin visioner harus memiliki orientasi pada pembelajaran organisasi dan mendorong perubahan sebagai bagian dari kemajuan sekolah. Kepala sekolah visioner tidak puas dengan status quo dan selalu mencari peluang untuk berinovasi. Hal ini dipertegas oleh Fullan (2022) yang menyebut bahwa pemimpin visioner memiliki keberanian untuk mengambil risiko demi kemajuan institusi. Selain itu, kemampuan dalam membangun tim kerja yang solid dan kolaboratif juga menjadi indikator penting sebagaimana dijelaskan oleh Katzenbach

dan Smith (2020). Kepala sekolah visioner mendorong guru untuk bekerja sama lintas bidang dan berbagi praktik baik demi perbaikan mutu pembelajaran.

Menurut Hallinger dan Murphy (2023), pemimpin visioner juga harus mampu mendesain strategi perubahan yang sistematis, melibatkan semua stakeholder, dan dievaluasi secara berkala. Gaya kepemimpinan ini sangat terkait dengan orientasi jangka panjang dan penguatan sistem tata kelola sekolah yang adaptif. Dalam praktiknya, pemimpin visioner juga menjadi model atau teladan (*role model*) bagi warga sekolah dalam menerapkan nilai-nilai perubahan. Keteladanan ini menjadi indikator penting dalam membangun kredibilitas pemimpin. Tanpa kredibilitas, visi yang hebat sekalipun akan sulit diikuti dan diimplementasikan.

Powe (2016) menyatakan bahwa bahwa kepemimpinan visioner memiliki beberapa indikator, diantaranya: (1) mengkritik evaluasi di masa lalu dan masa datang, keberhasilan dan penilaian kembali yang dibutuhkan dan memperbaiki tujuan, (2) mengidentifikasi arah dan isu yang muncul dan perhatian yang potensial pengaruh kebijakan dan program, (3) tujuan dapat dicapai dengan dasar pengetahuan dan pengalaman yang dapat menguntungkan masa lalu dan kebutuhan masa datang, (4) komitmen akan visi, (5) meliputi yang lain dalam pengembangan visi dan menguasainya serta mengimplementasikan, (6) mau membuat perubahan yang kuat diperlukan agar sukses.

Selanjutnya, Lussier dan Achua (2021) menyoroti tiga indikator penting gaya kepemimpinan visioner, yaitu: komunikasi visi yang kuat, dukungan terhadap perubahan, dan pemahaman terhadap lingkungan eksternal sekolah. Kepala sekolah visioner harus mampu mengekspresikan visinya dengan jelas kepada seluruh pemangku kepentingan pendidikan. Nanus (2020) juga menambahkan bahwa seorang

pemimpin visioner memiliki indikator kemampuan menjembatani masa kini dengan masa depan melalui pemikiran strategis dan inspiratif. Bryman (2019) menyebutkan indikator lainnya adalah sensitivitas terhadap tren dan dinamika global yang berdampak pada dunia pendidikan lokal.

Selain itu, Sashkin dan Rosenbach (2021) menekankan pentingnya kepercayaan yang dibangun pemimpin terhadap guru sebagai mitra dalam mewujudkan visi. Kemampuan menginternalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku sehari-hari juga merupakan indikator utama. Bennis dan Nanus (2022) menambahkan pentingnya keberanian mengambil risiko dan membimbing guru dalam menghadapi tantangan perubahan. Kepemimpinan visioner juga ditunjukkan melalui kemampuan menginspirasi semangat kolektif dan menjadikan visi sebagai kompas utama organisasi sekolah.

Menurut Kouzes dan Posner (2021), indikator gaya kepemimpinan visioner antara lain meliputi penguatan nilai-nilai kolektif, peningkatan partisipasi guru dalam perencanaan strategis, serta penciptaan budaya kerja kolaboratif. Kepala sekolah visioner bukan hanya memberikan perintah, tetapi juga melibatkan warga sekolah dalam dialog strategis yang membentuk masa depan sekolah. Fullan (2020) menyebutkan indikator penting lainnya, yakni keberanian bertindak untuk kepentingan jangka panjang, meski menghadapi tekanan hasil jangka pendek.

Spillane (2019) menambahkan indikator berbasis distribusi kepemimpinan, yaitu kemampuan kepala sekolah membagi peran kepemimpinan kepada guru sebagai bagian dari agen perubahan. Sergiovanni (2020) menjelaskan bahwa indikator gaya visioner juga terletak pada bagaimana kepala sekolah menciptakan makna dan arah kolektif untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Hoy dan Miskel (2021)

menyebutkan kemampuan pemimpin dalam merancang visi yang terukur dan berakar pada kebutuhan peserta didik sebagai indikator visioner yang konkret. Indikator lainnya adalah kemampuan menggerakkan tim untuk secara konsisten mengadaptasi strategi pembelajaran terhadap perubahan zaman.

Kirkpatrick dan Locke (2021) menegaskan bahwa indikator kepemimpinan visioner tidak hanya berfokus pada arah jangka panjang, tetapi juga pada kejelasan tujuan harian yang konsisten dengan visi. Indikator lainnya adalah kepedulian terhadap pengembangan kompetensi guru agar mampu berperan dalam mencapai visi organisasi. Goleman (2022) menekankan pentingnya kecerdasan emosional sebagai indikator kepemimpinan visioner, termasuk empati dan keterampilan memotivasi orang lain. Selain itu, Marzano et al. (2020) menambahkan bahwa indikator utama gaya visioner adalah kemampuan menciptakan struktur dan proses pembelajaran yang mendukung inovasi.

Leithwood (2021) menyebutkan indikator lainnya adalah pengembangan struktur pengambilan keputusan yang melibatkan banyak pihak dan bukan bersifat *top-down*. Yukl (2021) menyoroti bahwa pemimpin visioner juga ditandai dengan kemampuan membangun harapan yang tinggi dan mendorong standar kinerja profesional. Gaya Kepemimpinan Visioner yang diperlukan berkaitan dengan efektifitas dalam peran visioner sebagaimana dikemukakan oleh Wahyudi (2014) adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk menjelaskan kepada orang lain. Pemimpin perlu menjelaskan visi dilihat dari segi tindakan-tindakan yang dituntut dan sasaran-sasaran memulai komunikasi lisan dan tertulis yang jelas.

2. Mampu mengungkapkan visi melalui perilaku pemimpin. Ini berarti perilaku pemimpin yang secara berkesinambungan mendorong pencapaian misi. Sebagai contoh seorang pemimpin yang terjun menangani urusan bawahan bila diperlukan agar masyarakat mendapat pelayanan yang memuaskan.
3. Mampu memperluas visi kepada konteks kepemimpinan yang lebih luas. Ini berarti kemampuan untuk mengurutkan aktivitas-aktivitas sehingga visi dapat diterapkan pada berbagai situasi pekerjaan pada suatu organisasi.

Kepemimpinan pendidikan yang visioner pada gilirannya akan menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. Adair (2023) mengemukakan ciri-ciri pemimpin yang berkualitas yaitu: (1) memiliki integritas pribadi; (2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya; (3) mengembangkan kehangatan dan budaya dan iklim organisasi; (4) memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi; dan (5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan. Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan visi tersebut dikenal dengan penentuan sasaran bidang hasil pokok.

Menurut Komariah dan Triatna (2016), langkah-langkah dalam menciptakan kepemimpinan visioner adalah penciptaan visi, perumusan visi, transformasi visi, dan implementasi visi. Berdasarkan langkah-langkah tersebut, maka penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. Penciptaan visi. Visi tercipta dari hasil kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama Pemimpin sebagai pencipta visi berarti mampu memikirkan secara kreatif masa depan organisasi. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi internasional, pertemuan keilmuan, kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu. Dengan demikian visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi "*insight*", nilai-nilai informasi, pengetahuan, dan *judgement*.
2. Perumusan visi. Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.
3. Transformasi visi. Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Dalam upaya transformasi visi, kadang juga terjadi kegagalan karena beberapa masalah dari visi. Sebab kegagalan visi organisasi adalah sebagai berikut:
 - a. Kerancuan visi dan misi.
 - b. Secara intrinsik visi dan misi tidak betul-betul didambakan
 - c. Visi dan misi tidak mencerminkan penderitaan dan harapan.

- d. Visi dan misi tidak diyakini dapat dicapai.
 - e. Visi dan misi tidak fleksibel.
 - f. Visi dan misi tidak didukung oleh strategi organisasi dan system manajemen yang tepat.
4. Implementasi visi. Implementasi visi merupakan Kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif.

Hidayah (2017) menjeskan kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi sehingga sangat rasional jika keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan oleh kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak memiliki perencanaan strategi pendiidkan yang adaptif terhadap perubahan. Kepemimpinan Visioner atasan (ketua program studi, dekan, dan rektor) yang bervisi bekerja dalam empat pilar sebagaimana dikatakan Nanus yaitu: penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Penjabaran dari empat pilar tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Penentu arah. Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Disaat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru, *visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan. Bersama-sama mereka, *visionary leadership* menganalisa kemungkinan-kemungkinan yang dapat

- ditempuh, jalan-jalan atau teknik maupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan.
2. Agen perubahan. *Visionary leadership* berperan sebagai agen perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan *status quo*, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menterjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Peran kepemimpinan yang memiliki visi adalah untuk menjadi pelopor inovasi dan menjadi trigger bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah lebih baik dalam mengimplementasikan visi.
 3. Juru bicara. *Visionary leadership* berperan sebagai juru bicara. Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya lagi adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang lebih jauhnya lagi berimplikasi pada kemajuan organisasi dari hasil negosiasi-negosiasi yang dapat berakhir dengan kerjasama mutualistik yang menyenangkan secara moril maupun materil.
 4. Pelatih. *Visionary leadership* berperan sebagai pelatih. Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri tauladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia). Sebagai pelatih yang efektif pemimpin harus mengkomunikasikan, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang dipersyaratkannya, budaya yang harus diciptakan, dan

perilaku yang harus ditampilkan organisasi dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi. Ini semua menuntut pemimpin sebagai pakar/ahli yang bertugas sebagai pelatih yang dapat menularkan kemampuannya kepada orang lain

Berdasarkan uraian dari berbagai pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan, mengomunikasikan, dan mewujudkan visi jangka panjang yang inspiratif dan strategis untuk kemajuan sekolah. Kepemimpinan ini ditandai dengan kolaborasi, inovasi, dan pemberdayaan seluruh warga sekolah menuju tujuan bersama. Adapun indikator-indikator Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, antara lain: (1) Pencipta Visi, (2) Mengartikulasikan visi, (3) Terpercaya, dan (4) Realistis.

2.1.1.3. Perilaku Inovatif

Secara etimologis inovatif adalah usaha seseorang dengan mendayagunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan, dan individu yang mengelilinginya dalam menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri ataupun lingkungannya. Menurut de Jong (2017) perilaku inovatif atau *Innovative Work Behaviour (IWB)* adalah perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tahap pengenalan atau berusaha mengenalkan ide-ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan berguna di dalam pekerjaan, kelompok atau organisasi. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai pembuatan, pengenalan, dan penerapan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja peran individu, kelompok, atau organisasi tersebut (Janssen, 2014).

Perilaku inovatif juga didefinisikan sebagai sebuah tindakan yang dilakukan untuk menciptakan dan mengambil ide-ide, pemikiran, atau caracara baru untuk di terapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Gaynor, 2018). McGruirk, Lenihan dan Hart (2019) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai penciptaan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi diluar dari yang sudah ada. Menurut Birdi, Leach, & Magadley (2016) Perilaku inovatif mengacu pada kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru kedalam praktek kerja. Pendapat lain dikemukakan oleh Kleysen & Street, (2017) yang mendefinisikan perilaku inovatif sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan menguntungkan pada seluruh organisasi. Sesuatu yang baru meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkanefisiensi dan efektifitas mereka.

Menurut De Jong & Hartog (2017) perilaku inovatif kerja adalah perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru, juga dapat mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru dan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau bisnis. Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas. Kedua hal tersebut memang berkaitan tetapi memiliki konstrak yang berbeda. Perilaku kreatif adalah proses untuk menghasilkan sebuah ide, gagasan, atau pemikiran baru yang berkaitan dengan produk, servis, proses dan prosedur kerja. Sedangkan perilaku inovatif kerja tidak hanya sekedar menghasilkan ide baru tetapi

juga melibatkan proses implementasi terhadap ide tersebut khususnya pada *setting* pekerjaan.

Messman (2018) mengatakan perilaku inovatif kerja adalah jumlah dari aktivitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai satu rangkaian tugas yang dibutuhkan untuk tujuan pengembangan inovasi. Dari sudut pandang pekerja, efektivitas perilaku kerja inovatif berhubungan dengan pengamatan pekerja dalam mengantisipasi permasalahan pekerjaan dan respon rekan kerja terhadap alternatif solusi yang diajukan. Inovasi menurut West (2018) pengenalan dan penerapan secara sengaja dalam suatu pekerjaan, tim kerja atau organisasi, dari ide-ide, proses-proses, produk-produk, atau prosedur-prosedur baru bagi pekerjaan, tim kerja, atau organisasi itu dengan tujuan menguntungkan pekerjaan, tim kerja atau organisasi itu.

Defenisi perilaku inovatif yang lain di kemukakan oleh Kleysen dan Street (2017) yaitu tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru, atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan. Aspek perilaku inovatif menurut Amir (2019) terdiri dari 5 aspek yaitu:

- a. *Opportunity Exploration*. Mengacu pada mempelajari atau mengetahui lebih banyak mengenai peluang untuk berinovasi
- b. *Generativity*. Mengacu pada pemunculan konsep-konsep untuk tujuan pengembangan.

- c. *Formative Investigation*. Mengacu pada pemberian perhatian dalam menyempurnakan ide, solusi, opini dan melakukan peninjauan terhadap ide-ide tersebut.
- d. *Championing*. Mengacu pada adanya praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide.
- e. *Application*. Mengacu pada mencoba untuk mengembangkan, menguji coba dan mengkomersilkan ide-ide inovatif.

Faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif menurut Etikariena dan Muluk (2018) terbagi atas dua bagian yaitu faktor internal dan faktor eksternal, berikut ini akan dijelaskan lebih dalam:

- a. Faktor internal. Faktor internal terbagi atas : (1) tipe kepribadian; perbedaan tipe kepribadian akan membedakan kemampuan dan keberanian seseorang dalam mengambil resiko terhadap perilaku inovatif yang dibuat. (2) gaya individu dalam memecahkan masalah; individu yang memiliki gaya pemecahan masalah yang intuitif dapat menghasilkan ide-ide sehingga menghasilkan solusi yang baru.
- b. Faktor eksternal. Faktor eksternal terbagi atas: (1) kepemimpinan; banyak bawahan yang kurang dapat menjaga hubungannya dengan pimpinannya dan hal tersebut dapat membuat perilaku inovatif seseorang tidak terlihat, namun individu yang memiliki hubungan yang positif dengan atasannya cenderung akan memunculkan perilaku inovatif. (2) dukungan untuk berinovasi; dukungan yang diperoleh individu dari lingkungannya seperti budaya organisasi yang berinovasi dapat memunculkan perilaku inovatif bagi anggota-anggota dalam organisasi tersebut, (3) tuntutan dalam pekerjaan; tuntutan dalam pekerjaan yang tinggi akan memunculkan perilaku inovatif, ini dikarenakan tuntutan tersebut menjadi

pendorong bagi individu tersebut. (4) iklim psikologis; yaitu bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh anggotanya.

Menurut Toha (2017) Perilaku inovatif manusia adalah fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Penjelasan tersebut dirumuskan dengan formula sebagai berikut: $P = F(I, L)$ Berdasarkan rumus di atas, P adalah perilaku, F adalah fungsi, I adalah individu, dan L adalah lingkungan, perilaku hanya ditentukan oleh faktor individu dan lingkungannya. Sehubungan dengan itu Nadler, Hackman, dan Lawler III (2018) menyatakan jikalau karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.

Terry (2013) menjelaskan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh budaya. Abdul (2018) mengemukakan bahwa perilaku individu dalam organisasi ditentukan oleh kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Sesuai dengan Model Umum Perilaku dalam Organisasi dari Nadler, Hackman, dan Lowler III (2018), penjelasan Terry dan juga Abdul tentang organisasi dapat diketahui bahwa perilaku individu dapat ditentukan oleh kemampuan individual sebagai bagian dari karakteristik individu dan budaya organisasi yang umum disebut sebagai karakteristik.

Sehubungan dengan pembentukan perilaku, Robbins dan Judge (2016) mengemukakan *“there are four ways to shape behavior: through positive reinforcement, negative reinforcement, punishment, and extinction”*. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2018) menjelaskan bahwa faktor lingkungan dan faktor individu mempengaruhi perilaku, dan selanjutnya perilaku mempengaruhi hasil (kinerja). Dikemukakan bahwa lingkungan meliputi desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan dan aturan, kepemimpinan, penghargaan dan sanksi, sumber

daya, keluarga, ekonomi, kesenangan dan hobi; dan faktor individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, kepribadian, persepsi, sikap, ciri, kapasitas belajar, umur, ras, jenis kelamin, dan pengalaman secara langsung mempengaruhi perilaku. Selanjutnya, perilaku yang meliputi pemecahan masalah, proses berpikir, komunikasi, observasi, dan pergerakan secara langsung mempengaruhi hasil yang meliputi prestasi, pengembangan pribadi, hubungan dengan pihak lain, dan kepuasan.

Perilaku inovatif merupakan proses multi tahapan, dengan aktifitas dan perilaku individu yang berbeda-beda di setiap tahapannya (Scott & Bruce, 2019). Lebih lanjut, Janssen (2017) menambahkan bahwa perilaku inovatif ini merupakan perilaku kompleks yang terdiri dari tiga tahap, yaitu *idea generation*, *idea promotion*, *idea realization*. Berikut akan dijelaskan setiap tahapan dari perilaku inovatif, yaitu :

1. *Idea Generation*. Inovasi individu dimulai dengan adanya kesadaran dari individu untuk melihat dan mengenali akan adanya peluang baru dari suatu permasalahan yang muncul. Persepsi mengenai permasalahan dalam pekerjaan, merasakan adanya keganjilan, atau munculnya tren merupakan pencetus atau dorongan dalam menghasilkan ide-ide baru. Kemudian dari peluang tersebut, individu akan mulai untuk memproduksi atau membuat suatu ide baru yang bermanfaat dalam berbagai domain pekerjaan. Pendalaman suatu peluang dapat dilakukan dengan mencari cara untuk meningkatkan proses pelayanan atau memikirkan langkah alternatif dalam proses kerja, produk atau layanan. Inovasi dipacu oleh adanya pengakuan atas suatu peluang baru. Ketika peluang tersebut dihargai, seseorang perlu mengerahkan tenaga untuk memunculkan ide-ide tersebut. Permasalahan utama yang muncul dalam tahapan ini adalah bagaimana membuat individu

memusatkan perhatiannya dan bagaimana cara memicu tindakan individu untuk mengapresiasi dan memusatkan perhatian pada gagasan, kebutuhan dan peluang baru.

2. *Idea Promotion*. Tahap selanjutnya dari proses inovasi adalah idea promotion.

Dalam tahapan ini, individu mencari dukungan untuk ide yang ia bawa serta berusaha untuk membangun sebuah koalisi untuk mendukung ide inovasi tersebut. Ketika individu telah menghasilkan suatu gagasan, ia harus terlibat dalam aktivitas sosial untuk memperoleh rekan, penyokong dan pendukung ide di sekitarnya. Individu harus dapat membangun kekuasaan (*power*) dengan mengajukan gagasan inovasi kepada aliansi yang berpotensi. Hal ini penting dilakukan karena sebagian besar gagasan bersifat tidak pasti, bisa saja memerlukan biaya lebih untuk mengembangkan dan mengimplementasikan inovasi serta memunculkan reaksi penolakan terhadap perubahan. Selain itu, keberhasilan dari suatu inovasi sangat bergantung pada jumlah dan jenis dari kekuatan orang-orang yang mendukung ide-ide tersebut. Sebaliknya, kegagalan dari inovasi biasanya disebabkan oleh dukungan yang tidak pasti dan sumber daya yang tidak memadai selama tahapan awal pembangunan ide.

3. *Idea Realization*. Pada tahapan terakhir dari proses inovasi ini, yaitu idea realization, individu melengkapi idenya dengan membuat suatu produk atau proto type atau model dari ide inovasi tersebut yang dapat dialami langsung dan diterapkan dalam suatu pekerjaan, kelompok kerja, ataupun organisasi secara keseluruhan, sehingga nantinya ide tersebut dapat disebarkan, diproduksi secara massal, ataupun digunakan secara produktif. Tahapan ketiga pada proses inovasi ini melibatkan kerja sama kelompok untuk menyelesaikan ide tersebut dengan

mengubahnya menjadi objek konkret dan nyata (secara fisik atau intelektual) yang dapat di transfer kepada orang lain. Inovasi yang sederhana umumnya dapat diimplementasikan oleh individu atau karyawan itu sendiri, sedangkan inovasi yang lebih kompleks biasanya memerlukan kerjasama kelompok yang memiliki anggota dengan berbagai variasi pengetahuan, kompetensi dan peran kerja.

Kleysen & Street (2019), mengklasifikasikan perilaku inovatif memiliki 5 aspek, yaitu :

1. *Oppurtunity Exploration*; Aspek ini mengacu pada mempelajari atau mengetahui lebih banyak mengenai peluang untuk berinovasi.
2. *Generativity*; Aspek ini mengacu pada pemunculan konsep-konsep untuk tujuan pengembangan.
3. *Formative Investigation*; Aspek ini mengacu pada pemberian perhatian untuk menyempurnakan ide, solusi, opini, dan melakukan peninjauan terhadap ide-ide tersebut.
4. *Championing*; Aspek ini mengacu pada adanya praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide.
5. *Application*; Aspek ini mengacu pada mencoba untuk mengembangkan, menguji coba, dan mengkomersialisasikan ide-ide inovatif.

Sedangkan DeJong & Hartog (2014) mengemukakan dan menyederhanakan menjadi empat dimensi perilaku inovatif sebagai berikut:

1. *Oppurtunity exploration*, proses inovasi ditentukan oleh kesempatan. Kesempatan akan memicu individu untuk mencari cara untuk meningkatkan pelayanan, proses pengiriman, atau berusaha memikirkan sebuah alternatif baru mengenai proses kerja, produk atau pelayanan.

2. *Idea generation*, membangkitkan sebuah konsep untuk peningkatan. Idea generation merupakan pengelolaan kembali informasi dan konsep yang telah ada untuk meningkatkan performansi. Individu yang tinggi dalam level ini akan dapat melihat solusi dari sebuah masalah dengan cara pikir yang berbeda.
3. *Championing*, melibatkan perilaku untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti mengajak dan mempengaruhi karyawan atau manajemen, dan bernegosiasi mengenai suatu solusi.
4. *Application*, individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian yang di kemukakan para ahli diatas maka dapat disintesisakan karakteristik individu yang memiliki perilaku inovatif adalah adanya kesadaran dari individu untuk melihat dan mengenali akan adanya peluang baru dari suatu permasalahan yang muncul, individu mencari dukungan untuk ide yang ia bawa serta berusaha untuk membangun sebuah koalisi untuk mendukung ide inovasi tersebut, serta individu yang mampu melengkapi idenya dengan membuat suatu produk atau proto type atau model dari ide inovasi tersebut yang dapat dialami langsung dan diterapkan dalam suatu pekerjaan, kelompok kerja, ataupun organisasi secara keseluruhan, sehingga nantinya ide tersebut dapat disebarkan, diproduksi secara massal, ataupun digunakan secara produktif.

Terdapat faktor-faktor yang diperkirakan dapat meningkatkan munculnya perilaku inovatif kepala sekolah. Nijenhuis (2021) mengemukakan beberapa faktor eksternal maupun faktor internal yaitu:

1. Faktor Eksternal

- a. *Competitive pressures*. Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong kepala sekolah untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif
- b. *Social Political pressures*. Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan. Sehingga kepala sekolah harus memunculkan perilaku inovasi agar tetap memberi hasil kerja yang terus berkembang dan lebih baik.

2. Faktor Internal

- a. Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan), guru yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati.
- b. Interaksi dengan grup rekan kerja (*Team Work*), kepala sekolah harus bisa memimpin dan mengarahkan anggota organisasinya yaitu guru agar memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru mereka juga meningkatkan *idea generation* di dalam sebuah grup kerja mereka. Dan hal ini memudahkan perilaku inovatif kerja untuk berkembang.

Pendapat lain tentang faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif menurut pendapat Etikariena & Muluk (2019), yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor tersebut adalah:

1. Faktor Internal

- a. Tipe Kepribadian. Orang yang memiliki tipe kepribadian adalah orang yang mampu dan berani mengambil resiko terhadap perilaku inovatif yang di buat.
- b. Gaya individu dalam memecahkan masalah, karyawan yang memiliki gaya pemecahan masalah yang intuitif dapat menghasilkan ide-ide sehingga menghasilkan solusi yang baru.

2. Faktor Eksternal

- a. Kepemimpinan, banyak bawahan yang kutrang dapat menjaga hubungannya dengan pemimpinnya, dan hal tersebut dapat membuat perilaku inovatif seseorang tidak terlihat, namun karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan pemimpinnya, cenderung memunculkan perilaku inovatif pada karyawan. Harapan yang tinggi dari pemimpin agar karyawannya menjadi inovatif juga dapat mempengaruhi munculnya perilaku inovatif pada karyawan (Desi, 2016).
- b. Dukungan untuk berinovasi, dukungan dari orang-orang disekitar individu sangat membantu bagi karyawan tersebut dalam menciptakan suatu perilaku inovatif, bukan hanya itu dukungan dari orang dalam organisasi tersebut juga bisa memunculkan perilaku inovatif bagi karyawan tersebut .
- c. Tuntutan dalam pekerjaan, tuntutan dari perusahaan cenderung meningkatkan semangat para karyawannya untuk berperilaku inovatif. Tuntutan tersebut menjadi dorongan bagi karyawan tersebut. Salah satu hal yang muncul akibat adanya tingkat tuntutan pekerjaan yang tinggi tersebut adalah perilaku inovatif.

- d. Iklim psikologis, iklim psikologis menunjukkan kepada bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh karyawan.

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian yang dikemukakan para ahli diatas dapat disintesisakan perilaku inovatif adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi yang diukur dengan angket perilaku inovatif dengan indikator: (1) *Opportunity exploration*, (2) *genaritivity*, (3) *formative investigation*, (4) *championing*, (5) *application*.

2.1.1.4.Hakekat Motivasi Kerja

Menurut Winardi (2018) Motivasi ditafsirkan dan diartikan secara berbeda oleh setiap orang tergantung pada banyaknya aspek seperti tempat, situasi serta perkembangan ilmu pengetahuan, tetapi apabila ditinjau dari aspek ekonomi, motivasi merupakan istilah yang berasal dari bahasa latin yaitu “movere” yang dapat diartikan bergerak atau menggerakkan, pengertian ini mengandung makna bahwa motif merupakan sebuah “daya’ atau “energi” yang menggerakkan seseorang melakukan sesuatu tindakan tertentu. Motivasi berasal dari kata motif yang diartikan sebagai tenaga penggerak yang mempengaruhi kesiapan untuk memulaimelakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu tindkan tertentu.

Motivasi adalah keinginan untuk bertindak, Katz (2014) mengatakan motivasi adalah sebuah istilah yang umum digunakan untuk semua bentuk keinginan, kebutuhan, rasa aman, dan kekuatan serupa. Robbins dan Judge (2018) menyatakan *“motivation as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining goal”*. Sesuai pernyataan Robbins dan Judge dapat dikemukakan bahwa dalam motivasi terdapat tiga unsur penting, intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha, arah menunjukkan pada upaya yang diarahkan kesasaran, dan ketekunan menuju pada ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Lussier (2018) mengemukakan bahwa *“motivation is inner desire to satisfy an unsatisfied need”*. Sesuai pernyataan Lussier dapat dikemukakan bahwa motivasi adalah keinginan dari dalam untuk memenuhi kebutuhan yang tidak puas. Sehubungan dengan itu, Jones dan Goerge (2015) menyatakan motivasi adalah kekuatan psikologis yang menentukan arah tingkat seseorang usaha, dan tingkat seseorang ketekunan. Jones dan George juga mengatakan, bahwa motivasi merupakan sentral manajemen, sebab menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan cara mereka melakukan pekerjaan di dalam organisasi. Hasibuan (2017) menyatakan “bahwa motivasi adalah pemberian daya pendorong yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Mathis dan Jackson (2016) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan dari dalam diri sendiri yang menyebabkan, menyalurkan, dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2020) mengemukakan bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau didalam diri seseorang

untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Mangkunegara (2016) juga mengemukakan motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) *“motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee, initiates work-related effort, and determines its direction, intensity and persistence”*. motivasi didefinisikan sebagai serangkaian kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar diri karyawan, memulai usaha yang berhubungan dengan pekerjaan, dan menentukan arah, intensitas dan ketekunannya. Menurut Priansa (2017) motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar diri pekerja, memulai pekerjaan yang berhubungan dengan usaha, dan menentukan arah, intensitas dan ketekukan. Gibson (2018) mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Kesimpulan teori diatas tentang motivasi adalah mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai apa yang dikehendakinya, selanjutnya motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha kearah pencapaian tujuan. Proses yang menggerakkan atau mendorong, dan mengarahkan seseorang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Sesuai dengan hakikat motivasi sebagai proses yang mendorong dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Motivasi kerja guru merupakan dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan perilaku guru untuk mencapai tujuan-tujuan profesional dan institusional secara efektif.

Sementara itu, Hasibuan (2021) menekankan bahwa motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh harapan terhadap pencapaian kinerja yang diakui secara

sosial dan profesional. Menurut Wahjosumidjo (2020), motivasi guru adalah hasil dari kombinasi kebutuhan, dorongan, dan harapan terhadap hasil kerja. Rivai (2022) menganggap motivasi kerja sebagai energi yang mendorong guru untuk menjalankan tanggung jawab dengan tekun dan konsisten. Kemudian menurut Uno (2021), motivasi kerja guru berkaitan erat dengan kepuasan terhadap pekerjaan, suasana kerja, dan hubungan dengan pimpinan. Gagne dan Deci (2020) juga menekankan bahwa motivasi guru terbagi menjadi intrinsik (dorongan dari dalam) dan ekstrinsik (dorongan dari luar seperti insentif). Sardiman (2021) menjelaskan bahwa motivasi merupakan keseluruhan penggerak di dalam diri seseorang yang menimbulkan aktivitas untuk tujuan tertentu. Menurut Herzberg (2020), motivasi guru dapat meningkat bila faktor pemenuhan kebutuhan seperti pengakuan dan tanggung jawab terpenuhi.

Menurut Maslow (2020), guru akan memiliki motivasi kerja tinggi bila kebutuhan dasar, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri mereka terpenuhi. Vroom (2021) melalui teori ekspektansinya menyatakan bahwa motivasi kerja muncul jika guru yakin bahwa usaha mereka akan membawa hasil dan hasil itu akan membawa imbalan yang diinginkan. McClelland (2020) menyebutkan bahwa kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi merupakan penggerak utama motivasi kerja seorang guru. Menurut Luthans (2020), guru yang termotivasi akan menunjukkan loyalitas, disiplin, dan semangat tinggi dalam menjalankan tugasnya. Gibson et al. (2022) juga mengaitkan motivasi dengan persepsi keadilan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Menurut Mangkunegara (2022), motivasi kerja guru dipengaruhi oleh persepsi terhadap sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karier.

Terkait hal itu, Robbins & Coulter (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja guru berbanding lurus dengan kepuasan kerja dan kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan menurut Spector (2021), guru yang memiliki kontrol tinggi terhadap pekerjaannya cenderung lebih termotivasi. Kreitner & Kinicki (2022) menambahkan bahwa hubungan interpersonal yang sehat juga dapat meningkatkan motivasi guru. Lebih lanjut, menurut Greenberg (2022), persepsi keadilan organisasi turut berperan besar dalam membentuk motivasi kerja guru secara konsisten.

Motivasi kerja guru juga dipengaruhi oleh budaya organisasi sekolah dan nilai-nilai profesionalisme yang dikembangkan. Menurut Robbins (2021), organisasi yang menghargai inovasi dan memberikan otonomi pada guru dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Menurut Deci & Ryan (2021), dukungan terhadap otonomi dan kompetensi guru merupakan penentu utama motivasi intrinsik dalam konteks pendidikan. Slamet (2020) juga menekankan pentingnya dukungan kepala sekolah dalam membentuk iklim kerja yang memotivasi guru. Schunk et al. (2020) berpendapat bahwa tujuan pembelajaran dan kejelasan harapan dari pimpinan dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi guru.

Menurut Mulyasa (2021), guru yang menyadari pentingnya perannya dalam membentuk karakter siswa akan lebih termotivasi secara moral dan profesional. Menurut Syaiful Sagala (2021), motivasi guru diperkuat jika terdapat apresiasi dan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Tjiptono (2022) mengungkapkan bahwa pemberian reward dan pengembangan karier yang jelas dapat meningkatkan motivasi secara signifikan. Menurut Susanto (2021), pelatihan berkala yang relevan dengan kebutuhan guru menjadi faktor pendukung motivasi kerja. Robbins & Judge (2023) menyimpulkan bahwa motivasi guru merupakan kombinasi dari persepsi nilai kerja, persepsi penghargaan, dan dorongan untuk berkembang. Hal

ini mengindikasikan bahwa motivasi bukanlah faktor tunggal, melainkan hasil interaksi kompleks dari berbagai elemen internal dan eksternal.

Secara keseluruhan, motivasi kerja guru adalah suatu kondisi psikologis dan sosiologis yang mendorong guru untuk melaksanakan tugas secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Menurut Nawawi (2022), motivasi kerja guru sangat menentukan produktivitas dan kualitas proses pembelajaran. Menurut Priansa (2021), guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki tanggung jawab profesional yang lebih besar dan semangat untuk terus meningkatkan diri. Menurut Handoko (2022), motivasi kerja guru tidak hanya dilihat dari hasil kerja, tetapi juga dari antusiasme dan inisiatif dalam prosesnya. Menurut Robbins (2023), kepercayaan diri dan harapan akan hasil yang lebih baik menjadi fondasi utama dalam membangun motivasi yang berkelanjutan. Menurut Rivai (2023), peran motivasi sangat sentral dalam membentuk karakter guru yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada mutu. Dari perspektif pendidikan, motivasi kerja guru tidak hanya mendukung keberhasilan individual, tetapi juga berkontribusi besar terhadap pencapaian tujuan institusional dan transformasi pendidikan.

Oleh karena itu, memahami dan mengelola motivasi guru merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia di sekolah. Ketersediaan fasilitas, dukungan emosional, serta pemenuhan hak dan kewajiban secara seimbang merupakan faktor-faktor penting dalam menjaga semangat kerja guru. Dengan demikian, motivasi kerja guru adalah komponen vital yang harus terus dibina demi kemajuan pendidikan secara menyeluruh.

Karakteristik dari seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi yaitu (1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) berani mengambil dan memikul resiko, (3) memiliki tujuan yang realistis, (4) memiliki rencana kerja yang

menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan, (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan..

Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) menjelaskan motivasi suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas, dan kegigihan, ciri tersebut motivasi menurut Mcleland (2020) antara lain adalah :

1. Menyukai tugas dengan tingkat tantangan moderat. Sebagai wujud dari keinginan memperoleh penghargaan, maka individu dengan motivasi yang berprestasi tinggi menginginkan suatu pekerjaan yang dikatakan tidak ringan namun secara relative dapat diselesaikan dengan hasil yang baik, karakteristik ini sebenarnya wujud dari manajemen dan perhitungan resiko yang cermat. Pada sisi lain individu dengan motivasi yang berprestasi dan rendah relative tidak akan melakukan kalkulasi atas resiko yang diperoleh dalam mengemban suatu tugas.
2. Suka menerima umpan balik. Sebagai wujud keinginan menyelesaikan pekerjaan dengan baik maka individu dengan motivasi yang berprestasi tinggi, mengharapkan umpan balik yang cepat sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan standar prestasi yang telah ditetapkan dengan jelas. Seseorang terdorong untuk berusaha mencapai standart yang telah ditetapkan oleh orang lain karena takut kalah dengan orang lain. Individu yang memiliki motivasi yang berprestasi tinggi kerap mengharapkan umpan balik dan membandingkan hasil kerjanya dengan hasil kerja orang lain dengan suatu ukuran keunggulan yaitu perbandingan dengan prestasi orang lain atau standart tertentu.

3. Tekun dan gigih. Untuk pekerjaan yang berkitan langsung dengan dirinya yang didasari keinginan untuk berprestasi, maka seseorang individu dengan keinginan berprestasi yang tinggi akan bekerja secara tekun dan gigih akan memperoleh hasil yang baik dan kemudian memperoleh penghargaan atas hal tersebut. Pada sisi lain untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang individu dengan motivasi yang berprestasi tinggi perlu untuk memahami karakteristik individu dengan motivasi yang rendah. Individu dengan motivasi yang rendah memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Individu yang selalu melihat masa lampau yang telah dilakukannya sebagai standar yang ingin dicapai, tidak ada keinginan secara nyata untuk menciptakan suatu prestasi yang lebih tinggi dari masa lampau tersebut.
- b. Memiliki tugas yang relative sulit dan tidak dapat dilakukannya bukan karena terpaksa untuk memilih pekerjaan tersebut namun karena tidak melakukan pemulihan kerja dengan baik, jika dimungkinkan untuk memilih maka akan cenderung memiliki pekerjaan dengan tingkat yang mudah.
- c. Perasaan yang pesimis dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Keberhasilan bukan dipandang sebagai hasil kerja namun sebuah kebetulan
- e. Relatif melakukan pekerjaan dengan cara bermalas-malasan
- f. Tidak menyenangi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab dan merasa puas sebatas prestasi yang dicapai.
- g. Tidak mengharapkan adanya evaluasi dari pihak lain

Menurut Wahjosumidjo (2021) orang yang memiliki *need for achievement* kuat dan memiliki kontribusi yang besar terhadap keefektivan organisasi. Karyawan menunjukkan pola perilaku wirausaha yang digambarkan dengan ciri-cirinya yaitu: (1)

berani mengambil resiko dengan memfungsikan ketrampilan, (2) penuh semangat dan menyukai aktivitas-aktivitas baru, (3) memiliki tanggung jawab, (4) memiliki kebutuhan untuk mengetahui hasil yang dicapai, dan (5) mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi. Victor (2019) menyebutkan bahwa motivasi merupakan produk tiga faktor yakni (1) *Valence (V)*, menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu reward, (2) *Expectancy (E)*, menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (performance probability), (3) *Instrumentality (I)*, menunjukkan kemungkinan diterimanya reward jika berhasil selanjutnya menjelaskan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan hasil dari ketiga proses psikofisik yaitu adanya kebutuhan tertentu yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapainya dan dorongan akan semakin kuat ketika harapan akan tercapainya kebutuhan itu makin besar.

Dalam pandangannya motif menunjukkan kecenderungan yang umum dari individu untuk mendorong pemuasan kebutuhan, motif mewakili kepentingan tentang pemenuhan kebutuhan. Pengharapan adalah kalkulasi subyektif tentang kemungkinan tindakan tertentu yang akan berhasil dalam memuaskan kebutuhan (mencapai tujuan). Insentif adalah kalkulasi subyektif tentang nilai pengharapan bagi pencapaian tujuan. Dengan demikian motivasi dalam pandangannya dapat dipahami sebagai suatu usaha pemenuhan kebutuhan yang tingkat kepuasannya bergantung pada kemampuan, usaha dan harapan.

Mc.Clelland (2020) mengatakan ada tujuh karakteristik individu yang memiliki kebutuhan prestasi. Tujuh karakteristik individu yang memiliki motivasi yaitu : (1) memiliki hasrat untuk mengerjakan sesuatu yang lebih baik, (2) berusaha untuk menamatkan tanggung jawab untuk pemecahan masalah, (3) berusaha

mendapatkan umpan balik terhadap kinerja mereka dengan cepat sehingga dapat melakukan perbaikan, (4) memiliki tujuan yang menantang, (5) tidak menyukai keberhasilan yang diperoleh secara kebutuhan atau karena faktor keberuntungan, (6) lebih menyukai pekerjaan yang menantang keterampilan (7) memperoleh kepuasan dari perasaan berprestasi dan usaha yang dilakukan. Selanjutnya Mcleland mendefinisikan motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal, motivasi tersebut menjadi tiga, yaitu : (1) kebutuhan berkuasa (*Need for power*), (2) kebutuhan berprestasi (*Need for achievement*), (3) kebutuhan Berteman (*Need affiliation*).

Kreitner dan Kinichi (2021) menyatakan motivasi dipengaruhi oleh *financial (material)*, *social* dan *psychic*, antara lain: (1) motivasi instrumental; (2) motivasi sosial, peserta didik belajar untuk penyelenggaraan tugas; (3) motivasi berprestasi; (4) motivasi instrinsik.

Herzberg (2021) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor tentang motivasi sebagai berikut (a) Faktor pemuas (*motivation factor*), Faktor ini disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor-faktornya antara lain seperti: (1) prestasi yang diraih (*achievement*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan. (2) tanggung jawab (*responsibility*), merupakan daya penggerak yang memotivasi sehingga bekerja hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas istimewa. (3) kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), merupakan teori yang disebut teori tingkat persamaan kepuasan

mengemukakan bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor penentu stabilitas kepuasan kerja.

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut : (1) Daya Pendorong, yaitu daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing. (2) Kemauan, yaitu kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar. (3) Kerelaan, adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinnya mengabulkan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut. (4) Membentuk Keahlian, adalah membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pengubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu. (5) Membentuk Keterampilan, melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. (6) Tanggung Jawab, adalah tanggung jawab merupakan suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan. Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu. (7) Kewajiban. kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. (8) Tujuan dalam hal ini tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan

bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

Berdasarkan uraian diatas, Motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melaksanakan pekerjaannya di dalam organisasi, dengan indicator: (1) keinginan untuk lebih unggul, (2) pekerjaan yang menantang, (3) membangun kerjasama, (4) penghargaan, dan (5) imbalan akan karier.

2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan

1. Rahmat Hidayat, dkk (2022) meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan visioner dengan komitmen organisasi guru di sekolah menengah. Hasilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki visi jelas dan mampu mengkomunikasikannya secara efektif kepada guru mampu meningkatkan loyalitas dan komitmen guru terhadap sekolah. Gaya kepemimpinan visioner terbukti mempengaruhi motivasi intrinsik guru sehingga mendorong keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan SEM dan melibatkan 215 guru SMA. Temuan ini memperkuat peran penting pemimpin visioner dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.
2. Penelitian Nurjanah dan Kurniawan (2023) mengenai perilaku inovatif guru dan dampaknya terhadap komitmen organisasi mengungkapkan bahwa guru yang didukung untuk berinovasi cenderung memiliki keterikatan emosional lebih kuat pada sekolah. Inovasi tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran tetapi juga membangun rasa memiliki terhadap institusi.

Penelitian ini dilakukan pada 10 SMA Negeri di Provinsi Sumatera Selatan dengan metode survei. Perilaku inovatif, bila difasilitasi oleh kepemimpinan yang mendukung, berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas guru. Penelitian ini relevan karena menunjukkan korelasi positif antara inovasi guru dan komitmen organisasi.

3. Suparman (2021) meneliti peran motivasi kerja sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi guru. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi jembatan utama dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen. Guru yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih setia dan produktif. Penelitian dilakukan di 12 sekolah menengah di Kalimantan Timur dan menggunakan analisis jalur (path analysis). Penelitian ini menegaskan pentingnya kepala sekolah memahami kebutuhan motivasional guru sebagai dasar pengembangan organisasi. Motivasi kerja terbukti memperkuat hubungan antara pemimpin dan loyalitas guru.
4. Penelitian oleh Lestari & Widodo (2022) fokus pada pengaruh gabungan gaya kepemimpinan visioner dan perilaku inovatif terhadap komitmen organisasi guru. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif di 8 SMA di Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara simultan memengaruhi loyalitas dan keinginan guru untuk tetap bekerja di sekolah. Gaya kepemimpinan visioner memberikan arah, sementara perilaku inovatif memicu dinamika kerja yang positif. Kombinasi keduanya memperkuat motivasi dan komitmen guru terhadap institusi pendidikan. Temuan ini mendukung penggunaan model intervening dalam penelitian.

5. Pratama, A., dan Fitria, H. (2023) menguji pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen guru melalui motivasi kerja pada SMA Negeri di Sumatera Barat. Penelitian ini melibatkan 180 guru dan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki visi jangka panjang dan mampu menginspirasi cenderung memunculkan motivasi kerja yang tinggi pada guru, yang kemudian berdampak pada komitmen organisasi. Implikasi dari penelitian ini adalah perlunya pengembangan pelatihan kepemimpinan visioner bagi kepala sekolah untuk mendorong motivasi dan komitmen guru dalam jangka panjang.
6. Penelitian dari Astuti dan Hidayat (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan visioner memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMA Negeri di Jawa Tengah. Kepala sekolah yang memiliki visi jelas dan mampu menginspirasi guru memberikan dampak positif terhadap semangat kerja, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi. Dalam penelitiannya, motivasi kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan komitmen. Temuan ini relevan dengan konteks penelitian di Labuhanbatu Utara yang juga mengkaji peran motivasi kerja sebagai variabel intervening. Gaya kepemimpinan yang mampu membangun kejelasan arah dan tujuan dapat meningkatkan motivasi intrinsik guru. Guru akan merasa lebih dihargai dan termotivasi ketika kepala sekolah memberikan ruang partisipatif dalam mewujudkan visi sekolah. Hasil penelitian ini memperkuat pentingnya pemimpin visioner dalam membentuk budaya kerja kolaboratif. Secara tidak langsung, perilaku kepemimpinan

seperti ini mendorong peningkatan komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena guru merasa bagian penting dari perubahan strategis sekolah. Maka, hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja bersifat sinergis.

7. Fitriani dan Wibowo (2022) melakukan penelitian tentang pengaruh perilaku inovatif guru terhadap peningkatan komitmen kerja di lingkungan SMA di Sumatera Barat. Mereka menemukan bahwa guru yang aktif dalam melakukan inovasi pembelajaran cenderung memiliki keterikatan emosional dan tanggung jawab lebih besar terhadap institusi tempat mereka bekerja. Perilaku inovatif menjadi indikator bahwa guru merasa memiliki sekolah dan siap melakukan perubahan. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi dalam membentuk kesiapan mental guru untuk berinovasi. Guru yang termotivasi tinggi lebih berani mengambil inisiatif dan mencoba metode baru demi perbaikan mutu pembelajaran. Kepala sekolah diharapkan memberikan dukungan dan penghargaan atas setiap ide kreatif guru sebagai bentuk penguatan komitmen. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi bukan hanya produk individu, tetapi dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dibentuk melalui gaya kepemimpinan. Temuan ini relevan dalam mengkaji hubungan antara perilaku inovatif, motivasi kerja, dan komitmen organisasi guru di Labuhanbatu Utara.
8. Susilawati (2021) meneliti hubungan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi pada guru SMA Negeri di Kalimantan Timur. Ia menemukan bahwa motivasi kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan komitmen afektif, kontinyu, dan normatif guru. Guru yang merasa puas, termotivasi, dan diapresiasi akan menunjukkan dedikasi tinggi pada tugasnya dan terhadap

organisasi tempatnya bekerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa dukungan kepala sekolah dalam bentuk kepemimpinan visioner dapat memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Artinya, motivasi kerja tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi merupakan hasil dari iklim kepemimpinan yang kondusif. Hubungan antarvariabel ini bersifat timbal balik dan memperkuat. Hasil ini menjadi bukti bahwa motivasi kerja guru adalah variabel krusial dalam menciptakan guru yang berkomitmen terhadap perubahan dan peningkatan mutu sekolah. Relevansi penelitian ini terletak pada penekanan bahwa peran kepala sekolah tidak hanya administratif, tetapi strategis dalam membangun motivasi dan loyalitas guru.

9. Nasution dan Purba (2024) meneliti peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan komitmen guru di SMA Negeri Kabupaten Deli Serdang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang visioner dan mendukung inovasi sangat berpengaruh dalam menumbuhkan motivasi kerja. Motivasi kerja yang tinggi secara langsung meningkatkan komitmen guru, baik dalam menjalankan tugas maupun loyalitas kepada organisasi. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan pentingnya peran pemimpin sebagai agen perubahan dan pemberi semangat kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan SEM, yang memperlihatkan bahwa motivasi kerja berperan signifikan sebagai variabel intervening. Hasil ini memperkuat justifikasi metodologis dan teoritis dari penelitian Anda. Dengan demikian, gaya kepemimpinan visioner dan perilaku inovatif guru perlu dikembangkan secara sinergis untuk menciptakan lingkungan sekolah yang adaptif terhadap perubahan pendidikan.

2.3. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap komitmen organisasi guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara

Gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah ditandai dengan kemampuan dalam menciptakan visi masa depan yang jelas, serta membimbing dan memotivasi seluruh anggota sekolah untuk bersama-sama mewujudkan visi tersebut. Kepala sekolah yang visioner mampu menjadi inspirator, memberikan arah yang strategis, serta menumbuhkan semangat kolektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Sikap optimis, proaktif, dan transformatif dari pemimpin seperti ini akan membentuk iklim kerja yang positif, sehingga guru merasa bagian penting dari keberhasilan sekolah. Hal ini menjadi fondasi kuat dalam menumbuhkan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi guru merujuk pada keterikatan emosional dan psikologis terhadap institusi tempat mereka bekerja. Kepala sekolah yang visioner memberikan ruang partisipasi, penghargaan, serta pengakuan atas kontribusi guru, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keberhasilan sekolah. Ketika guru merasa bahwa visi dan arah kebijakan sekolah sejalan dengan nilai dan aspirasi mereka, maka keterikatan terhadap organisasi semakin kuat. Kondisi ini menciptakan loyalitas, keinginan untuk bertahan, dan kesediaan berkontribusi lebih dalam lingkungan sekolah.

Secara teoritis, gaya kepemimpinan visioner memiliki pengaruh positif terhadap pembentukan komitmen organisasi karena mampu membangun makna kerja yang lebih luas bagi guru. Kepala sekolah yang konsisten, komunikatif, dan inspiratif akan meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan guru dalam setiap proses pengambilan keputusan. Guru tidak hanya bekerja karena kewajiban, melainkan

karena dorongan internal untuk berkontribusi demi tercapainya visi bersama. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi guru di SMA Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara.

2. Pengaruh perilaku inovatif terhadap komitmen organisasi guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara

Perilaku inovatif guru mencerminkan keberanian dalam menciptakan ide baru, mengeksplorasi pendekatan pembelajaran yang kreatif, serta mengimplementasikan solusi untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Guru yang memiliki sikap inovatif cenderung menunjukkan rasa kepemilikan terhadap peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Semangat untuk berubah dan memperbaiki sistem pendidikan secara berkelanjutan menjadi bagian dari nilai-nilai kerja mereka. Dalam konteks ini, inovasi bukan sekadar upaya individual, tetapi juga bentuk kontribusi nyata terhadap kemajuan sekolah.

Komitmen organisasi guru dapat tumbuh ketika mereka merasa bahwa peran serta kontribusi inovatif mereka dihargai dan berdampak terhadap kemajuan institusi. Perilaku inovatif memunculkan kepuasan kerja, rasa bangga terhadap hasil kerja, dan keinginan untuk terus terlibat aktif dalam kegiatan sekolah. Guru akan merasa lebih terikat secara emosional dan kognitif dengan sekolahnya ketika inovasi mereka didukung oleh kepala sekolah dan lingkungan kerja yang positif. Lingkungan yang memberi ruang inovasi akan memperkuat loyalitas dan meningkatkan keinginan guru untuk bertahan serta memberikan kontribusi lebih bagi organisasi.

Secara teoritis, keterkaitan antara perilaku inovatif dan komitmen organisasi dijelaskan melalui pendekatan human capital dan teori motivasi intrinsik. Guru yang

inovatif biasanya memiliki motivasi tinggi dan rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan bersama, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan terhadap organisasi. Ketika sekolah menghargai ide dan inisiatif baru, guru merasa menjadi bagian penting dari perkembangan institusi, bukan sekadar pelaksana tugas. Oleh karena itu, perilaku inovatif guru terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi di SMA Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara.

3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan optimal. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan semangat dalam mengajar, antusiasme dalam mengikuti kegiatan sekolah, serta konsistensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Motivasi yang kuat, baik yang bersifat intrinsik (seperti kepuasan batin, rasa tanggung jawab) maupun ekstrinsik (seperti penghargaan dan insentif), menjadi faktor penting dalam membentuk sikap positif terhadap profesi dan organisasi tempat bekerja. Motivasi ini mendorong guru untuk memberikan kontribusi terbaiknya demi kemajuan sekolah.

Komitmen organisasi guru ditandai oleh keterlibatan emosional, kesediaan berkontribusi, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari institusi. Ketika guru merasa termotivasi, mereka akan lebih menghargai peranannya dalam organisasi dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan bersama. Motivasi kerja yang tinggi menciptakan rasa memiliki, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat hubungan profesional dengan rekan sejawat dan pimpinan. Hal ini berperan besar

dalam membentuk komitmen jangka panjang terhadap organisasi, di mana guru tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga secara emosional dan kognitif terikat pada sekolah.

Secara konseptual, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karena keduanya saling memperkuat. Guru yang termotivasi cenderung melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan berharga, sehingga mereka bersedia berkorban waktu, tenaga, bahkan gagasan demi pencapaian visi sekolah. Dalam konteks SMA Negeri di Kabupaten Labuhanbatu Utara, guru yang termotivasi secara konsisten akan menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi dengan berperan aktif dalam kegiatan sekolah, menjaga integritas, dan mendukung kebijakan manajerial secara positif. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru merupakan faktor penentu yang signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi.

1. Terdapat Pengaruh Gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah, Perilaku inovatif, dan Motivasi kerja secara Simultan terhadap Komitmen organisasi guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara

Komitmen organisasi guru merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan, loyalitas, serta keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, guru yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam melaksanakan tugas pembelajaran, mendukung program-program sekolah, serta berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan sekolah. Oleh karena itu,

peningkatan komitmen organisasi guru menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi pendidikan.

Komitmen organisasi guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari faktor organisasi maupun faktor individu. Salah satu faktor organisasi yang dapat memengaruhi komitmen organisasi guru adalah gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki visi yang jelas serta mampu menginspirasi guru dalam mencapai tujuan sekolah akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong guru untuk memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi sekolah. Kepemimpinan visioner kepala sekolah juga mampu memberikan arah yang jelas bagi pengembangan sekolah sehingga guru merasa memiliki tujuan bersama dalam organisasi.

Selain faktor kepemimpinan, perilaku inovatif guru juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi komitmen organisasi guru. Guru yang memiliki perilaku inovatif cenderung lebih aktif dalam mengembangkan ide-ide baru, menciptakan metode pembelajaran yang kreatif, serta berupaya meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Perilaku inovatif akan meningkatkan keterlibatan kerja guru dalam organisasi sekolah. Guru yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menunjukkan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi sekolah sehingga komitmen organisasi guru akan semakin meningkat.

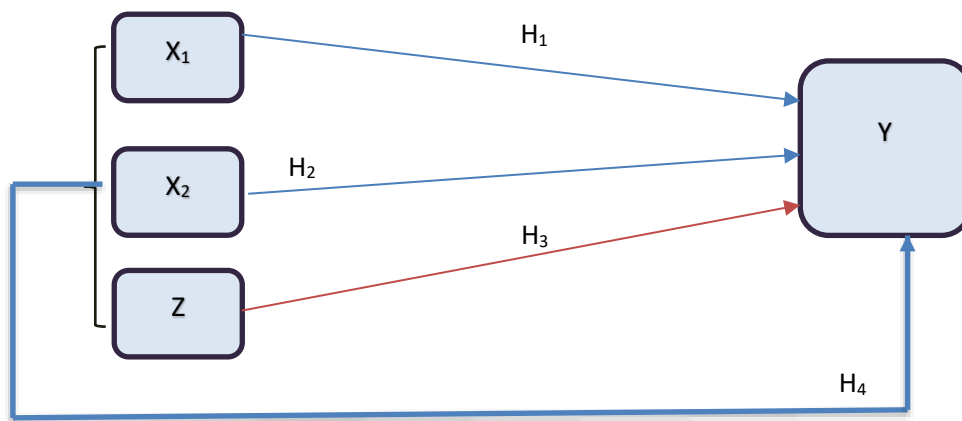
Faktor lain yang juga berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi guru adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas pembelajaran, berusaha mencapai prestasi kerja yang lebih baik,

serta memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi sekolah. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan sekolah sehingga memperkuat komitmen organisasi guru terhadap sekolah.

Secara simultan, gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah, perilaku inovatif, dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dalam memengaruhi komitmen organisasi guru. Kepemimpinan visioner kepala sekolah memberikan arah dan inspirasi bagi guru, perilaku inovatif mendorong guru untuk berkontribusi secara kreatif dalam organisasi sekolah, sedangkan motivasi kerja mendorong guru untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Kombinasi ketiga faktor tersebut akan memperkuat keterikatan guru terhadap organisasi sekolah.

Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah, semakin tinggi perilaku inovatif guru, serta semakin tinggi motivasi kerja guru, maka komitmen organisasi guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara akan semakin meningkat. Oleh karena itu, dalam penelitian ini diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah, perilaku inovatif, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru.

Berdasarkan kajian teoretis yang telah diuraikan di atas dan selanjutnya dijelaskan dengan kerangka berpikir sebagaimana Gambar 2.1. berikut.



Gambar 2. 1
Kerangka Berpikir Penelitian

Keterangan :

X₁ = Gaya Kepemimpinan *Visioner* Kepala Sekolah

X₂ = Perilaku Inovatif

X₃ = Motivasi Kerja

Y = Komitmen Organisasi Guru

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Latar belakang masalah, deskripsi teoretik, dan kerangka berpikir yang telah diuraikan, serta tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap komitmen organisasi guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara
2. Terdapat pengaruh perilaku inovatif terhadap komitmen organisasi guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara
4. Terdapat Pengaruh Gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah, Perilaku inovatif, dan Motivasi kerja secara Simultan terhadap Komitmen organisasi guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara