

**BAB II**  
**KERANGKA TEORI, KERANGKA BERPIKIR, DAN PENGAJUAN**  
**HIPOTESIS**

**A. Kerangka Teori**

**1. Komitmen Organisasi**

Pendidikan sebagai sarana untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dengan pengembangan potensi yang dimilikinya sehingga tujuan pendidikan nasional dapat tercapai. Namun permasalahan yang kerap terjadi hingga saat ini berkaitan dengan mutu organisasi pendidikan yang masih rendah. Sekolah termasuk organisasi pendidikan dimana masih banyak yang membutuhkan perhatian khusus dan perbaikan mutu atau kualitasnya juga dalam menghadapi perubahan yang ada.

Mencapai keberhasilan perubahan biasanya merupakan tugas lama dan kompleks. Terdapat hambatan sulit untuk diatasi, tidak semuanya dapat diantisipasi lebih dahulu. Untuk membangun momentum yang perlu untuk memastikan proyek berhasil, diperlukan komitmen dan dukungan sama yang berkepentingan, terutama mereka yang sangat dekat terpengaruh. Dalam banyak hal akan sulit untuk mencapai sampai mereka dapat terlibat dalam perencanaan dan

pelaksanaan.<sup>1</sup> Oleh karena itu, individu maupun seluruh komponen organisasi diharapkan mampu beradaptasi terhadap kondisi yang terus berubah demi mempertahankan komitmen yang dibuat.

Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah memang memiliki peranan penting dalam mengkoordinir organisasi pendidikan di sekolah agar dapat mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Namun tidak hanya kepala sekolah saja, seluruh pendidik dan tenaga kependidikan pun memiliki peranan penting untuk bekerja sama memajukan sekolah termasuk guru honorer atau guru bantu. Masalah yang sedang terjadi di lingkup pendidikan saat ini yaitu keluhan dari para guru honorer atau guru bantu yang sulit naik pangkat. Hal ini juga yang akan menghambat peningkatan kualitas pendidikan. Oleh karena itu diperlukan komitmen dari guru honorer untuk tetap bertahan dan memiliki hasrat yang kuat dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan adapun beberapa pandangan mengenai komitmen dan organisasi dari para ahli.

Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam

---

<sup>1</sup>Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Edisi Kedua, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h.219

upaya perusahaan mencapai tujuan. Komitmen menyangkut sikap individu dan nilai-nilai yang ia berikan terhadap organisasi.<sup>2</sup>

Sedangkan menurut Baron dan Greenberg dikutip oleh Khaerul Umam menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusaha berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan diperusahaan tersebut.<sup>3</sup>

Sesuai dengan definisi diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa komitmen merupakan keputusan dalam diri seseorang untuk tidak sekedar menjadi bagian dari organisasi tetapi adanya tekad dan penerimaan yang kuat terhadap seluruh hal yang terjadi pada organisasi sehingga tetap memiliki hasrat untuk tetap bekerja demi mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya penjelasan mengenai pengertian organisasi. Pengertian organisasi menurut Robbins adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h.50

<sup>3</sup>Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h.259

<sup>4</sup>Robbins Stephen. P, *Teori Organisasi:Struktur, Desain, dan Aplikasi*, (Jakarta:Arcan,1994), h.4

Sedangkan menurut Barnard "*Organization as a system of cooperatives of two more persons*"<sup>5</sup> Jadi organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih. Sedangkan menurut Dimock, menyatakan bahwa, "*Organization is the systematic bringing together of independent part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achive a given purpose*"<sup>6</sup> Organisasi adalah perpaduan secara sistematis bagian-bagian yang saling bergantung/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan Sondang mengemukakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan yang didalamnya terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut bawahan.<sup>7</sup>

Sesuai dengan definisi diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa orang-orang didalam sebuah organisasi mempunyai mutu. Rasa keterikatan yang terus-menerus bukan berarti keanggotaan

---

<sup>5</sup>Chester I. Barnard, *The Functions of The Executive*, (Massachusetts: Oxford University Press,1968), h. 75

<sup>6</sup>Marshall Edward Dimock, *Business and Government*, (New York: Henry Holt and Company, 1953), h. 16

<sup>7</sup>Khaerul Umam, op. cit. h.23

seumur hidup baru, akhirnya, anggota organisasi itu ada kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian komitmen dan organisasi diatas, selanjutnya juga akan dipaparkan pengertian mengenai komitmen organisasi menurut beberapa ahli. Dalam perilaku organisasi, terdapat beragam definisi tentang komitmen organisasi. Meyer dan Allen merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

*“the view that commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in the organization”.*<sup>8</sup>

sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan (a) karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan (b) memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Menurut Mathis dan Jackson, *“Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization”*. Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-

---

<sup>8</sup>Meyer and Allen, *Commitment In The Workplace: Theory, Research, and Application*, (London: SAGE Publication, 1997), h. 11

tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.<sup>9</sup> Menurut Porters, Steers, Mowday, dan Boulian

*“Organizational commitment as a strong belief in and acceptance of the organization’s goal and values, willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and definite desire to maintain organization membership.”<sup>10</sup>*

Komitmen Organisasional merupakan keyakinan seseorang yang relatif kuat terhadap penerimaan dalam organisasi, tujuan, dan nilai-nilai, dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi dan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen Organisasional menurut O’Reilly yang dikutip oleh Sopiah yaitu komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.<sup>11</sup>

Jadi, dapat disintesisakan bahwa komitmen organisasi adalah hasrat atau keinginan dalam diri orang-orang yang berada dalam organisasi untuk setia berada dalam organisasi dan memiliki penerimaan serta kesediaan untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>9</sup>Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2008), h. 155

<sup>10</sup>Nwadei, *The Relationship Between Perceived Values Congruence and Organizational Commitment in a multinational Organization*, (Canada: All Right Deserve, 2003), h. 2

<sup>11</sup> Sopiah, op. cit. h.156

Komitmen dalam berorganisasi memiliki dimensi yang dijelaskan oleh Baron dan Greenberg, yaitu:

- a) ***Affective commitment***, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap anggota organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.
- b) ***Continuance commitment***, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
- c) ***Normative commitment***, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi tersebut.<sup>12</sup>

Guru pun dapat dikatakan seorang pemimpin khususnya bagi peserta didik. Pemimpin dapat memilih empat tipe komitmen yaitu sebagai berikut.

- a. ***Commitment to a course of action***, (komitmen pada jalannya tindakan), yaitu suatu komitmen pada sesuatu yang menjadi penyebab suatu tindakan.
- b. ***Commitment to an ambitious goal***, (komitmen pada tujuan ambisius), yaitu suatu komitmen untuk menetapkan tujuan yang ambisius
- c. ***Commitment to stretch relationship***, (komitmen untuk membentangkan hubungan), yaitu suatu komitmen untuk mengembangkan hubungan dalam berorganisasi.
- d. ***Commitment to an operating philosophy*** (komitmen pada filosofi operasi), yaitu berusaha mengatasi kelambatan dapat membuat komitmen pada filosofi operasi yang berbeda dengan cara tradisional organisasi.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Khaerul Umam, op. cit. hh.259-260

<sup>13</sup>Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h.59

Menurut David yang dikutip oleh Sopiah, mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a. **Faktor personal**, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
- b. **Karakteristik pekerjaan**, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
- c. **Karakteristik struktur**, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan
- d. **Pengalaman kerja**, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.<sup>14</sup>

Sehubungan dengan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi di atas, peneliti akan menguraikan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada guru honorer. Pada faktor personal terdapat faktor tingkat pendidikan, dimana masih banyak yang mendaftar menjadi guru honorer karena tingkat pendidikan masih lebih rendah dari guru-guru lain yang sudah sarjana strata satu. Masih banyak guru honorer ataupun guru bantu yang berasal dari lulusan sekolah menengah kejuruan sehingga sulit untuk bersaing menaikkan pangkatnya menjadi PNS (Pegawai Negeri Sipil). faktor kepribadian pun menjadi penentu komitmen dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya. Kepribadian setiap individu-individu yang ada dalam organisasi akhirnya

---

<sup>14</sup>Sopiah, op. cit. hh. 163-164

membentuk karakteristik tim. Jadi karakteristik tim perlu dimiliki oleh anggota-anggota organisasi untuk membangun komitmen organisasi menjadi lebih efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Karakteristik pekerjaan juga mempengaruhi komitmen organisasi, lingkup jabatan yang sudah diketahui berstatus honorer dengan gaji yang tidak begitu besar namun harus tetap bertahan dalam pencapaian tujuan organisasi sekolah, ada pun tantangan dalam pekerjaan dimana masih banyak guru honorer yang berasal dari jurusan yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang sedang dijalannya, Stum mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1) budaya keterbukaan (2) kepuasan kerja (3) kesempatan personal untuk berkembang (4) arah organisasi dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan menurut Young mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1) kepuasan terhadap promosi, (2) karakteristik pekerjaan, (3) komunikasi, (4) kepuasan terhadap kepemimpinan, (5) pertukaran ekstrinsik, (6) pertukaran intrinsik, (7) imbalan intrinsik, dan (8) imbalan ekstrinsik.<sup>15</sup> Akhirnya dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah: (1) faktor personal, (2) faktor organisasional, (3) faktor yang bukan dari dalam organisasi.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>ibid., h.164

<sup>16</sup>ibid., h.164

## 2. Karakteristik Tim

Tim merupakan kumpulan individu yang memiliki perbedaan kepribadian, ide, kekuatan, kelemahan, tingkat antusiasme, dan kebutuhan terhadap kerjanya. Didalam dunia pendidikan manapun, kerja tim seringkali dianggap sebagai sebuah hal yang bisa muncul begitu saja. Sudah menjadi sebuah kebiasaan bahwa kita seringkali menyebut sekelompok orang yang bekerja dalam program yang sama dengan istilah “tim”.<sup>17</sup> kelompok adalah dua orang atau lebih yang saling berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu, sedangkan tim adalah kelompok yang sudah matang yang terdiri dari orang-orang yang saling bergantung, memiliki motivasi dan komitmen untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu.<sup>18</sup>

Schermerhon menyatakan:

*“A team is a group of people holding themselves correctively accountable for using complimentary skills to achieve a common purpose. Teamwork occurs when team members live up to their collective accountability for goal accomplishment.”*<sup>19</sup>

Tim adalah kumpulan orang yang memegang dirinya mereka dengan bertanggung jawab untuk menggunakan keterampilan secara bebas untuk mencapai tujuan bersama. Kerja tim terjadi ketika anggota tim hidup pada akuntabilitas kolektif mereka untuk tujuan berprestasi.

<sup>17</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), h.183

<sup>18</sup>Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Teori Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: CAPS, 2015), h. 44

<sup>19</sup>Schermerhon Hunt, *Organizational Behavior*, (New York: John Wiley & Sons, 2010), h.157

Sebuah institusi yang berfungsi dengan baik harus terdiri dari tim-tim yang saling melengkapi satu sama lainnya. Gabungan staf akademik dan staf non akademik dalam sebuah tim memiliki sebuah peran penting yang harus mereka mainkan. Beberapa tim bertugas melakukan tugas-tugas jangka panjang, sementara sebagian yang lain melakukan tugas-tugas jangka pendek. Walaupun demikian, kerja tim tidak muncul begitu saja. Seperti yang dikatakan oleh Philip Crosby: "Menjadi bagian dari sebuah tim bukanlah sebuah fungsi alami manusia; hal itu harus dipelajari."<sup>20</sup>

Menurut Tracy dan Eddy menyatakan bahwa karakteristik tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya kerja tim beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan.<sup>21</sup> Kemampuan bekerja dalam tim dikalangan para anggota suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting karena seperti telah

---

<sup>20</sup>Edward Sallis, loc. cit.

<sup>21</sup>Nur Hayati dan Imelda Christina Sinaga, *Pengaruh Karakteristik individu dan karakteristik tim terhadap kinerja Tim*, 2014, <http://jsma.stan-im.ac.id/pdf/vol6/1/01%20-%20Nur%20Hayati.pdf>  
Diunduh pada 6 Oktober 2015 pukul 10.50 WIB.

dimaklumi, organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu.<sup>22</sup>

Menurut Hackman, *“an essential criterion of high performance team is that the members feel “collective accountable” for moving together in what Hackman calls “a compelling direction” toward a goal.”*<sup>23</sup> Jadi, kriteria yang diperlukan dari kinerja tim yang tinggi yaitu bahwa para anggota merasakan “akuntabilitas kolektif” untuk bergerak bersama-sama dengan apa yang dikatakan Hackman sebuah arah yang menarik menuju tujuan.

Menurut Certo, *“Team characteristic associated with team productivity: a) Open-ness and honesty, b) Leadersip that does not dominate, c) Aceptance of assignments, d) Invlovement and participation.”*<sup>24</sup> Karakteristik tim diasosiasikan dengan tim produksi yang mempunyai karakteristik tim sebagai berikut, a) keterbukaan dan kejujuran, saling percaya, b) kepemimpinan yang tidak mendominasi, c) penerimaan dari tugas, kerjasama, d) keterlibatan dan partisipasi.

Menurut Ivancevich dkk, menguraikan:

*“teams and groups share many common characteristics, a. As already noted, they can be formed when two or more individuals interect, b. Both teams and groups provide structure for the work and interaction of their members.”*<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup>Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 126

<sup>23</sup>Schemerhon, op. cit. h. 206

<sup>24</sup> Samuel C, Certo, *Supervision* (New York: Mc. Graw-Hill, 2010), h.79.

<sup>25</sup> Ivancevich, *Organizational Behavior and Management* (New York: McGraw-Hill International, 2008), h. 259.

Dapat dijelaskan karakteristik tim adalah sebagai berikut, a. Sebagai sesuatu yang sudah diperhatikan, mereka dapat diformasikan interaksi dua atau lebih individu. b. Tim dan grup keduanya menyediakan struktur kerja dan interaksi dari anggota-anggota mereka. Selanjutnya Gary Yukl menyatakan:

*Common characteristic of teams, autonomy to determine mission and objectives, autonomy to determine work procedures, authority on the internal leader, duration of existence for the team, stability of the membership, and diversity of members in functional background.*<sup>26</sup>

Biasanya karakteristik tim itu, kemandirian dalam menentukan misi dan tujuan, kemandirian untuk menentukan prosedur kerja, kekuasaan pimpinan internal, masa keberadaan tim, stabilitas keanggotaan, dan perbedaan latar belakang fungsional anggota.

Jadi dapat disintesis bahwa karakteristik tim adalah kualitas tertentu atau ciri khusus yang dimiliki oleh setiap anggota tim dalam organisasi yang diukur oleh sikap-sikap (*attitudes*) dan nilai-nilai yang ada dalam dirinya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi

Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Ada kesepakatan terhadap misi tim

---

<sup>26</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Pearson Education Inc, 2010), h. 356.

Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja dengan efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya.

- b. Semua anggota menaati peraturan tim yang berlaku.

Suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi, suatu kelompok atau grup dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.

- c. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil.

Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dapat dibagi dan setiap anggota diperlakukan secara adil.

- d. Orang beradaptasi terhadap perubahan.

Dalam TQM, perubahan bukan saja tak terelakkan tetapi juga diperlukan sekali. Sayangnya, orang umumnya menolak perubahan. Oleh karena itu setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.<sup>27</sup>

Ada berbagai karakter yang melekat pada tim yang sukses. Karakter-karakter tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama

---

<sup>27</sup>Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), h. 166

Tim yang efektif mempunyai suatu maksud bersama dan bermakna yang memberikan pengarahan, momentum, dan komitmen untuk para anggotanya.

b. Menegakkan tujuan spesifik

Tim yang sukses menerjemahkan maksud bersama mereka sebagai tujuan-tujuan kerja yang realistis, yang dapat diukur dan bersifat spesifik.

c. Kepemimpinan dan Struktur

Tujuannya adalah mendefinisikan target akhir dari tim. Disamping itu tim berkinerja tinggi juga memerlukan kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Mendefinisikan dan menyepakati suatu pendekatan bersama, misalnya, memastikan bahwa tim itu dipersatukan pada cara untuk mencapai tujuan.

d. menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab

Individu-individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka dapat menyibukkan diri dalam “kemalasan sosial” dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali. Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggungjawaban baik secara individual maupun pada tingkat tim.

e. Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar

Evaluasi dan sistem ganjaran tradisional yang berorientasi individu harus dimodifikasi untuk mencerminkan kinerja tim.

- f. Mengembangkan kepercayaan timbal-balik yang tinggi.

Tim kinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (trust) timbal-balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya, para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota yang lain.

Menurut Tansley bahwa jumlah staf yang terlibat dalam sebuah proses penyampaian mata pelajaran tidak sama dengan jumlah staf yang terlibat dalam sebuah team industri. Hal ini terutama terjadi pada tim-tim yang berkaitan dengan masalah-masalah ruang kelas. Hal penting yang harus dilakukan adalah memastikan sebuah parameter efektivitas yang perlu diingat:

- a. Sebuah Tim membutuhkan peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas
- b. Tim membutuhkan tujuan yang jelas
- c. Sebuah tim membutuhkan sumberdaya-sumberdaya dasar untuk beroperasi
- d. Sebuah tim perlu mengetahui tanggungjawab dan batas-batas otoritasnya
- e. Sebuah tim memerlukan rencana kerja
- f. Sebuah tim membutuhkan seperangkat aturan untuk bekerja.
- g. Tim perlu menggunakan alat-alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan menemukan solusi
- h. Tim perlu mengembangkan sikap tim yang baik dan bermanfaat. Peter R Scholtes berpendapat bahwa kunci menuju kerja tim yang baik adalah sikap tim yang baik dan bermanfaat. Ada beberapa hal yang secara ideal harus dilakukan oleh seluruh anggota tim, dan mencakup kemampuan untuk.
  - 1) Menginisiasikan diskusi
  - 2) Mencari informasi dan opini
  - 3) Mengusulkan prosedur untuk mencapai tujuan

- 4) Menjelaskan atau menguraikan ide
- 5) Menyimpulkan
- 6) Tes untuk mufakat
- 7) Berindak sebagai moderator: mengatur lalu lintas percakapan langsung, menghindari percakapan simultan, menghambat pembicara yang dominan, memberi kesempatan pada pembicara cadangan.
- 8) Kompromis dan kreatif dalam mengatasi perbedaan
- 9) Mencoba untuk mengurangi ketegangan dalam kelompok dan berusaha bekerja menembus masalah-masalah yang sulit.
- 10) Mengekspresikan perasaan kelompok dan meminta yang lain untuk mengecek kesan tersebut.
- 11) Membuat kelompok setuju terhadap standar
- 12) Merujuk pada dokumentasi dan data
- 13) Memuji dan mengoreksi anggota dengan cara yang fair, dan mampu menerima komplain sama baiknya dengan pujian.<sup>28</sup>

Untuk membangun rasa kebersamaan di dalam suatu tim, setiap anggota kelompok harus mampu menerima keragaman anggota tim. Hal ini disebabkan setiap tim terdiri dari berbagai individu yang memiliki latar belakang, perilaku, pengalaman yang berbeda-beda. Tidak ada seorang manusia pun yang diciptakan sama, termasuk orang yang kembar sekalipun. Oleh karena itu, tim akan efektif apabila dibangun berdasarkan kebersamaan, tidak memandang pangkat, suku, dan golongan, menunukkan rasa saling percaya, saling menghargai, dan dilandasi oleh keterbukaan. Oleh karena itu, satu tim harus memiliki anggota yang memiliki karakteristik yang berorientasi pada opini, persamaan, dan tujuan. Adapun penjabaran karakteristik menurut Richard Y.Chang tersebut adalah sebagai berikut:

---

<sup>28</sup>Edward Sallis, op. cit. hh.187-191

- a. Berorientasi pada opini
  - 1) berlawanan dengan orang yang bersifat dramatis akan mengarahkan pada tindakan tidak mengutuk orang lain.
  - 2) memperkenalkan gagasannya tanpa mengusulkan atau bahkan mengisyaratkan agar orang lain memberi posisi istimewa pada gagasannya.
  - 3) saling meminta ide dari anggota kelompok yang lain, bukan berorientasi pada gagasan perseorangan
  - 4) tidak hanya memfokuskan pada idenya sendiri, menginvestigasi pendapat orang lain.
- b. Berorientasi pada persamaan
  - 1) anggota tim yang berorientasi pada persamaan melihat keberagaman sebagai suatu keunggulan. Perbedaan yang dimiliki dapat dipakai untuk mengece setiap sisi, sudut, puncak, dan dasar suatu masalah.
  - 2) mengandalakan pada semua anggota
  - 3) kepercayaan kepada anggota tim meningkatkan produktivas
- c. Berorientasi pada tujuan
  - 1) anggota kelompok yang berorientasi pada tujuan kelompok, kemungkinan tidak mengenal konflik disebabkan oleh keunikan masing-masing kelompok.
  - 2) keseluruhan anggota tim berorientasi pada tujuan yang sama
  - 3) anggota tim mengakui bahwa masing-masing anggota tim memiliki tujuan, dan kemungkinan tujuan tersebut bertentangan dengan tujuan tim.
  - 4) keunikan anggota kelompok yang muncul segera dapat diatasi tidak dibiarkan melahirkan masalah baru.<sup>29</sup>

Selain itu peneliti menemukan faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pemeliharaan tim agar anggota tim mampu membangun kebanggaannya yaitu salah satunya dengan memotivasi anggota tim untuk berkomitmen. Dan memotivasi ini, tentukan faktor-faktor apakah yang dapat mempengaruhi orang tersebut termotivasi

---

<sup>29</sup>Khaerul Umam, op. cit. hh.117-118

dengan baik. Setiap individu memiliki motif yang berbeda-beda, misalnya ada yang timbul harga dirinya dengan menghargai kinerjanya.<sup>30</sup>

King dalam Goetsch dan Davis menganjurkan 10 strategi yang ia sebut Sepuluh Perintah Tim (*Ten Team Commandments*) untuk meningkatkan kinerja suatu team dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kesepuluh strategi tersebut adalah:

- a. Saling ketergantungan, diperlukan di antara para anggota tim dalam hal informasi, sumber daya, pelaksanaan tugas, dan dukungan. Adanya saling ketergantungan dapat memperkuat kebersamaan tim.
- b. Perluasan tugas, setiap tim harus diberi tantangan karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan (*esprit de corps*), kebanggaan dan kesatuan tim.
- c. Penjajaran (*alignment*), anggota tim harus bersedia menyisihkan sikap individualisna dalam rangka encapai misi bersama.
- d. Bahasa yang umum, pemimpin tim harus mengusahakan penggunaan bahasa yang umum, karena biasanya anggota tim berasal dari departemen yang berbeda yang memiliki istilah-istilah teknis sendiri.
- e. kepercayaan/respek, dibutuhkan waktu dan usaha untuk membentuk kepercayaan dan respek agar setiap anggota tim dapat bekerja sama.
- f. kepemimpinan/keanakbuahan yang dibagi rata, setiap orang memiliki bakat dan kemampuan yang berbeda, oleh karena itu pemimpin yang baik harus memperhatikan bakat tertentu setiap anggota tim sehingga kepemimpinan dan keanakbuahan dapat dibagi bersama.
- g. keterampilan pemecahan masalah, tim harus banyak menggunakan waktunya untuk membina kemampuan anggotanya dalam memecahkan masalah, karena masalah merupakan hal yang selalu dihadapi setiap organisasi.
- h. Keterampilan menangani konfrontasi/konflik, dalam lingkungan kerja yang high pressure dan kompetitif, konflik merupakan hal yang tidak terelakkan. Perbedaan pendapat adalah hal yang wajar. Oleh karena itu dalam TQM dibutuhkan keterampilan dalam menerima perbedaan pendapat (*ide*, masalah, dan saran pemecahan) dan menyampaikan ketidaksetujuan terhadap pendapat orang lain tanpa harus meyakiti hati orang yang bersangkutan.

---

<sup>30</sup>ibid., h.118

- i. Penilaian/tindakan, penilaian dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada. Rencana tindakan berisi tujuan, sasaran, jangka waktu, dan penugasan, serta tanggung jawab setiap anggota.
- j. Perayaan, kesuksesan yang dicapai suatu tim yang efektif dapat diperkuat dengan merayakannya. Penghargaan dan pengakuan atas tugas yang terlaksana dengan baik akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas dalam rangka mencapai tujuan berikutnya.<sup>31</sup>

Dalam organisasi, sikap bersifat penting karena mempengaruhi perilaku. Jika para pekerja percaya, misalnya, bahwa penyelia, auditor, bos, dan perekayasa waktu dan gerak semuanya berupaya untuk membuat karyawan bekerja lebih keras dengan bayaran uang yang sama atau lebih sedikit, masuk akal untuk mencoba memahami cara-cara sikap-sikap ini dibentuk, hubungan sikap tersebut dengan perilaku jabatan aktual, dan cara mengubah sikap tersebut. Seseorang dapat mempunyai ribuan sikap, namun OB memfokuskan perhatian kita pada sejumlah kecil sikap pada perjanjian kecil ini, yaitu membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek lingkungan kerja mereka. sebagian besar penelitian dalam OB telah terfokus pada tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen pada organisasi sebagai dimensi-dimensi atau tipe-tipe sikap.

- a. ***Kepuasan Kerja***. Istilah ini merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja

---

<sup>31</sup>Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, op. cit. hh. 168-170

tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu.

- b. ***Keterlibatan kerja***. Istilah ini merupakan tambahan yang lebih baru dalam literatur OB. Meskipun belum terdapat kesepakatan penuh atas defnisi istilah tersebut, ada satu definisi yang dapat digunakan yaitu bahwa keterlibatan kerja mengukur derajat seseorang secara psikologis mengartikan dirinya pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengaitkan dirinya kepada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.
- c. ***Komitmen pada organisasi***. Sikap tersebut didefinisikan sebagai keadaan karyawan yang mengaitkan dirinya pada organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap memerhatika keanggotaan dalam organisasi itu. Dengan demikian, keterlibatan kerja yang tinggi berarti mengaitkan diri pada pekerjaan khusus seseorang, sedangkan komitmen pada organisasi yang tinggi berarti mengaitkan diri pada organisasi yang mempekerjakannya.<sup>32</sup>

Untuk membentuk organisasi yang efektif, keempat gaya perilaku dibutuhkan. Masing-masing mempunyai kekuatan dan kelemahannya

---

<sup>32</sup>Khaerul Umam, op. cit. hh.80-81

sendiri. Dengan memadukannya, berbagai pola perilaku pribadi memberikan pada organisasi kualitas alamiah yang dapat meningkatkan produktivitas tim dan efektivitas organisasi. Keempat gaya perilaku tersebut yaitu memiliki pemikiran sistematis, pekerja (penggerak yang dominan), penggalang (pembangun hubungan yang mantap), dan garda depan (ekspresif dan bersemangat). Keempat gaya ini digambarkan dalam bentuk tabel dibawah.

**Tabel 2.1 GAYA PERILAKU ORGANISASI**

| <b>Pemikiran Sistematis</b>   | <b>Penggerak yang dominan</b>  |
|---|--|
| "Jangkar realitas" yang objektif<br>sungguh-sungguh dan mantap<br><br>pekerja serba bisa<br>merumuskan, memperjelas,<br>mengumpulkan informasi<br>Mempertahankan standar  | Penuntas tugas, berorientasi pada hasil akhir<br>Mempunyai motivasi diri dan bekerja keras<br>Menatap ke depan-progresif<br>Pengambil keputusan yang cepat, merintis bisnis<br>Disiplin, suka mengendalikan dirinya sendiri dan orang lain |
| <b>Pembangunan hubungan yang mantap</b>   | <b>Ekspresif dan antusias</b>  |
| pekerja tim yang andal dan setia<br>bekerja untuk pemimpin dan tujuan<br>pendengar yang baik<br>sabar dan empatik<br>baik dalam mendamaikan antara kelompok, sangat kalem | Kehadirannya menyenangkan<br><br>Bergerak cepat dengan berenergi tinggi<br>Imajinasi kreatif<br>Memulai hubungan<br><br>Memotivasi orang lain menuju tujuan  |

**Sumber:** Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia

Tim dapat diklarifikasikan berdasarkan sasarannya. Tipe atau dimensi

Tim yang dapat dijumpai dalam suatu organisasi yaitu:

**a. Tim Pemecah Masalah**

Dalam Tim pemecahan masalah. Anggota berbagai gagasan atau menawarkan saran mengenai bagaimana proses dan metode kerja dapat diperbaiki. Tetapi jarang-jarang tim-tim ini diberi wewenang untuk melaksanakan secara sepihak setiap tindakan mereka yang disarankan. Salah satu penerapan tim pemecahan masalah yang paling luas dipraktikkan selama dasawarsa 1980-an adalah lingkaran kualitas. Tim kerja dari delapan sampai sepuluh karyawan dan penyelia yang mempunyai bidang tanggung jawab bersama dan bertemu secara teratur untuk membahas masalah kualitas, menyelidiki sebab-sebab masalah, merekomendasikan pemecahan, dan mengambil tindakan korektif.

**b. Tim Kerja Pengelolaan Diri**

Tim kerja pengelolaan diri adalah kelompok karyawan (biasanya 10 sampai 15 orang) yang memikul tanggung jawab dari mantan penyelia mereka. lazimnya itu mencakup perencanaan dan penjadwalan kerja, kontrol kolektif atas langkah kerja, membuat keputusan operasi, dan mengambil tindakan atas permasalahan.

**c. Tim Lintas-Fungsional**

Tim lintas fungsional merupakan cara efektif yang memungkinkan orang-orang dari aneka bidang dalam suatu organisasi (atau bahkan antar organisasi) untuk bertukar informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah, serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.<sup>33</sup>

Menurut Kreitner dan Kinicki, kerja sama tim yang efektif dapat dilihat dari terdapatnya karakteristik sebagai berikut:

- a) **Clear purpose**, maksud yang jelas. Visi, misi, tujuan, atau tugas tim telah didefinisikan dan diterima setiap orang. telah ada rencana tindak.
- b) **Informality**, informalitas. Iklim cenderung menjadi informal, nyaman, dan santai. Tidak terdapat tegangan nyata atau tanda kebosanan.
- c) **Participation, partisipasi**. Terdapat banyak diskusi dan setiap orang didorong untuk berpartisipasi.

---

<sup>33</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi (Konsep, Kontroversi, Aplikasi)*, (Jakarta: Prenhallindo, 2001), hh.287-289

- d) **Listening, menyimak.** Anggota menggunakan teknik menyimak seperti dengan melakukan tanya-jawab, menguraikan dengan kata-kata dan penyimpulan untuk mendapatkan gagasan.
- e) **Civilized disagreement,** ketidaksepakatan secara beradab. Walaupun terdapat ketidaksepakatan, tetapi tim merasa nyaman dengan keadaan ini dan tidak menunjukkan tanda menghindari, mengurangi, atau menahan konflik.
- f) **Consensus decision,** keputusan berdasar konsensus. Untuk keputusan penting, tujuan substansial tetapi tidak perlu kesepakatan dengan suara bulat melalui diskusi terbuka dari gagasan setiap orang, menghindari pemungutan suara formal, atau kompromi dengan mudah.
- g) **Open communication,** komunikasi terbuka. Anggota tim merasa bebas menyatakan perasaannya terhadap tugas maupun operasi kelompok. Terdapat sedikit agenda tersembunyi. Komunikasi terjadi di luar rapat.
- h) **Clear roles and work assignment,** peran dan penugasan kerja jelas. Terdapat harapan yang jelas tentang peran yang dilakukan masing-masing anggota Tim. Ketika tindakan dilakukan, penugasan yang jelas dibuat, diterima dan dilakukan. Pekerjaan dibagikan secara adil di antara anggota tim.
- i) **Shared leadership,** kepemimpinan bersama. Sementara tim mempunyai pemimpin formal, fungsi kepemimpinan bergeser dari waktu ke waktu tergantung situasi, kebutuhan kelompok, dan keterampilan anggota. Pemimpin formal menjadi model perilaku yang tepat dan membantu membangun norma positif.
- j) **External relations,** hubungan eksternal. Tim menggunakan waktu untuk mengembangkan hubungan baik diluar, memobilisir sumber daya, dan membangun kredibilitas dengan pemain penting dibagian lain dari organisasi.
- k) **Style diversity,** keberagaman gaya. Tim mempunyai spektrum luas tentang tipe pemain tim termasuk anggota yang menekankan perhatian pada tugas, penerapan tujuan, memfokus pada proses, dan mempertanyakan tentang bagaimana tim berfungsi.
- l) **Self-assesment,** penilaian diri, secara periodik, tim berhenti mempelajari seberapa baik berfungsi dan yang mengintervensi efektivitasnya.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Kedua, (Jakarta: Rajawali, 2015), hh. 232-233

Agar berhasil, kebutuhan tim harus dirancang dengan sangat hati-hati seperti semua bagian lain dari struktur organisasi. Menetapkan ukuran dari tim adalah salah satu keputusan yang paling penting. Untuk ukuran dari tiap tim, empat sampai enam orang biasanya merupakan ukuran yang efektif. Tim yang efektif mengikuti garis besar ini untuk memastikan penyelesaian yang sukses dari misi mereka. Karakteristik tim yang efektif adalah:

- a) Dirasa jelas tujuannya. Anggota tim memahami dengan jelas tugas yang ada, apa yang diharapkan dari mereka, dan peran mereka masing-masing di tim.
- b) Komunikasi terbuka dan jujur. Kultur tim mendorong diskusi dan debat. Anggota tim berbicara secara terbuka dan jujur, tanpa ancaman, kemarahan, atau ganti rugi/balas jasa. Mereka mendengarkan dan menghargai umpan balik dari anggota tim lainnya. Sebagai hasilnya, semua anggota tim berperan serta dalam kerjasama tim tersebut.
- c) Pemikiran kreatif. Kerjasama tim efektif mendorong pemikiran yang original, mempertimbangkan opsi diluar yang umum.
- d) Fokus. Anggota tim dapat langsung ke inti masalah dan tetap fokus pada hal-hal penting.

e) Keputusan oleh konsesus. Semua keputusan yang dihasilkan berdasarkan konsesus.<sup>35</sup>

### 3. Hubungan Karakteristik Tim terhadap komitmen organisasi

Fokus terhadap komitmen berarti perhatian lebih ditujukan pada sikap-sikap (attitudes) dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan.<sup>36</sup> Tim yang efektif mempunyai tujuan bersama dan sangat berarti yang memberikan pengarah, momentum, dan komitmen untuk anggota.<sup>37</sup> Anggota-anggota Tim yang sukses menuangkan waktu dan upaya yang sangat banyak ke dalam: pembahasan, pembentukan, dan persetujuan mengenai suatu maksud yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individu.<sup>38</sup> Menurut George Keterlibatan dan partisipasi karyawan secara luas merupakan bagian terpenting dari strategi komitmen yang tinggi dari perusahaan. Komponen kunci dari strategi ini antara lain partisipasi, fleksibilitas karir, komponensasi berdasarkan prestasi, dan jaminan.<sup>39</sup>

Sedangkan menurut Hackman:

*“High-performance teams also are able to turn a general sense of purpose into specific performance objectives. Whereas a shared sense a purpose gives general direction to team,*

---

<sup>35</sup>Sudaryono, *Budaya & Perilaku Organisasi* (Jakarta Pusat: Lentera ilmu Cendekia, 2014) h. 26

<sup>36</sup>Syafarrudin Alwi, loc. cit.

<sup>37</sup>Ibid., 292

<sup>38</sup>Suwarto, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Revisi, (yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2010), h.182

<sup>39</sup>Ibid., h.50

*commitment to targeted performance results makes this purpose truly meaningful.”<sup>40</sup>*

Kinerja tim yang tinggi juga benar-benar berkuasa untuk mengubah tujuan pengertian umum ke dalam objektif kinerja yang spesifik, padahal pengertian berbagi tujuan memberikan arahan umum untuk tim., komitmen hasil kinerja yang ditargetkan membuat tujuan tersebut benar-benar bermakna.

Menurut Bishop, Scott, and Burroughs yang dikutip oleh Fred Luthans:

*“Long-standing models of team effectiveness include creating the right environment where support, commitment, goals, reward systems, communication systems, and physical space are all in sync to allow the team to work in a productive atmosphere.”<sup>41</sup>*

Berbagai model dari tim efektivitas mencakup menciptakan lingkungan yang mendukung, komitmen, tujuan, sistem penghargaan, sistem komunikasi, dan ruang fisik semua selaras untuk memungkinkan tim bekerja di atmosfer yang produktif. Menurut Glenn, salah satu faktor tim tidak produktif *“Low Commitment, without a clear sense of purpose, unproductive teams tend to have low commitment, because no sense of*

---

<sup>40</sup>Schemerhon, op. cit. h. 206

<sup>41</sup>Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc. 2011), h. 356

*purpose has been established for members to commit to.*<sup>42</sup> Komitmen rendah, tanpa pengertian tujuan yang jelas, tim yang tidak produktif cenderung memiliki komitmen yang rendah, karena tidak ada pengertian dari tujuan yang telah berlangsung selama anggota melakukan komitmen.

Jadi dapat disimpulkan adanya hubungan karakteristik tim terhadap komitmen organisasi, karena karakteristik tim yang menggambarkan sikap-sikap dan nilai-nilai akan menjadi ukuran pemberian komitmen mereka terhadap organisasi. Komitmen yang muncul dari diri mereka akan lebih tinggi apabila tim bekerja dengan efektif dengan kesetiaan dalam keterlibatan dan partisipasi karyawan dengan kinerja yang dilakukan.

## **B. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Berdasarkan judul penelitian tentang hubungan karakteristik tim terhadap komitmen organisasi, maka penelitian yang relevan dengan judul tersebut adalah:

1. Penelitian yang berjudul Pengaruh Karakteristik Tim,kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi kepala sekolah SMP Negeri Kabupaten Bengkalis Propinsi Riau.<sup>43</sup> Penelitian ini dilakukan oleh Zufikli Siagian, Mahasiwa S3 dari Universitas Negeri Jakarta

---

<sup>42</sup>Gary Dessler, *Managing Organizations*, (New York: The Dryen Press, 1995), h. 486

<sup>43</sup>Zulfikli Siagian, Pengaruh Karakteristik Tim,kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi kepala sekolah SMP Negeri Kabupaten Bengkalis Propinsi Riau. Disertasi. Jurusan Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2012. Tidak dipublikasikan.

(UNJ). Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_1$ ) = 0,30 dengan  $t_{hitung} = 2,03$  dan taraf nyata  $\alpha=0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,67$ . Karena nilai  $t_{hitung} = 2,03$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,67$ . Maka tolak  $H_0$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa karakteristik tim berpengaruh langsung positif terhadap tingkat komitmen organisasi.

2. Penelitian yang berjudul Pengaruh karakteristik tim dan keadilan kerja terhadap komitmen organisasi pada guru swasta kota Bekasi.<sup>44</sup> Penelitian ini dilakukan oleh Yasmin Faradiba mahasiswa S2 Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Dari hasil perhitungan analisis jalur, nilai koefisien jalur sebesar 0,280 dengan nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar  $2,472 > t_{tabel} 1,99$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, jadi koefisien jalur variabel karakteristik tim terhadap komitmen organisasi signifikan. Artinya bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif karakteristik tim terhadap komitmen organisasi terbukti diterima.

### C. Kerangka Berpikir

Guru honorer sebagai anggota organisasi juga memiliki peran penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. komitmen organisasi pun

---

<sup>44</sup>Yasmin Faradiba, Pengaruh karakteristik tim dan keadilan kerja terhadap komitmen organisasi pada guru swasta kota Bekasi. Tesis. Jurusan Manajemen Pendidikan Program pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2013, tidak dipublikasikan.

dilakukan tidak hanya sepihak namun dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi (sekolah) dengan para guru yang dilakukan bersama-sama. Komitmen organisasi adalah hasrat atau keinginan dalam diri seseorang untuk setia berada dalam organisasi dan memiliki penerimaan serta kesediaan untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Komitmen Organisasi merupakan bagian paling penting dalam sebuah organisasi itu sendiri. Karena komitmen dilakukan di awal sebelum melaksanakan hal-hal yang akan dilakukan. Setiap individu membutuhkan komitmen organisasi agar selalu mengerjakan tanggung jawabnya dengan baik. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri guru maka organisasi yang adalah sekolah tidak akan berjalan efektif.

Dalam membuat komitmen organisasi yang tinggi dibutuhkan keinginan yang kuat dari individu untuk tetap berada dalam organisasi, sehingga dapat melaksanakan tanggung jawabnya bersama dengan anggota organisasi yang lain hingga tugasnya selesai. Komitmen adalah bentuk loyalitas yang terlihat sejauh mana mengerjakan tugasnya dalam organisasi. keterlibatan dan partisipasi dari guru-guru pun sebagai anggota organisasi tercermin dari komitmen yang dibuat.

Guru honorer yang memiliki komitmen organisasi akan mencerminkan kinerjanya yang baik bersama dengan guru-guru yang

lain. Inilah yang disebut sebagai tim. Tim yang baik akan melakukan peningkatan kerjasama dan komunikasi dengan anggota timnya. Kerja sama sebuah tim dalam organisasi sangat mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah dibuat. Dalam menjalankan misi, sebuah tim perlu memiliki kesepakatan satu dengan yang lain agar ketika pelaksanaan tidak terjadi perbedaan pendapat. Menaati peraturan yang ada disekolah merupakan karakteristik tim yang perlu dicapai. Dari aturan dan kebijakan yang ada, maka karakter tim dapat tercerminkan. Di dalam tim juga ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang harus dilakukan secara adil oleh setiap anggota serta tim harus siap membantu anggota dalam beradaptasi menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

#### **D. Pengajuan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan paparan dalam kerangka teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan oleh para ahli dan peneliti, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Terdapat hubungan yang positif antara karakteristik tim dengan komitmen Organisasi Guru Honorer Wilayah I Jakarta Timur.