

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

**A. Kerangka Teoritik**

**1. Tanggung Jawab**

Sikap tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap individu, karena tanggung jawab merupakan kesadaran dan kewajiban manusia akan tingkah laku atau perbuatannya baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja dengan siap menerima konsekuensi dalam perbuatannya. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya. Guru harus memiliki sikap tanggung jawab yang tinggi terhadap pendidikan, karena guru sebagai salah satu aspek penting pendukung keberhasilan pada pendidikan, karena bersinggungan langsung dengan peserta didik. Tanggung jawab yang tinggi pada diri seorang guru akan mengakibatkan kinerja guru dalam menjalankan tugas atas profesinya akan menjadi maksimal.

Tanggung jawab seorang guru meliputi mendidik, mengajar, melatih atau membimbing, serta meneliti (riset). Mendidik berarti

meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, melatih atau membimbing berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan peserta didik, dan meneliti untuk pengembangan kependidikan. Tanggung jawab guru di era globalisasi seperti saat ini sangat besar, dikarenakan tanggung jawab guru tidak hanya dituntut mampu mengajarkan ilmu pengetahuan saja, namun juga guru dituntut untuk membentuk karakter, moral, dan akhlak mulia peserta didik.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), tanggung jawab merupakan keadaan wajib menanggung segala sesuatunya.<sup>1</sup> Seseorang yang memiliki tanggung jawab akan melaksanakan tugas yang telah diperintahkan kepadanya untuk diselesaikan dengan baik. Secara umum tanggung jawab juga diartikan sebagai kesiapan anggota organisasi menerima kewajiban atau tugas.<sup>2</sup> Setiap individu akan merasa memiliki tanggung jawab pada saat diberikan tugas atau kewajiban, sehingga secara otomatis rasa tanggung jawab itu akan muncul untuk melaksanakan tugas atau kewajibannya.

---

<sup>1</sup> <http://kbbi.web.id/tanggung%20jawab> (diakses tanggal 24-02-2015)

<sup>2</sup> Wuryanano, *The 21 Principle to Build and Develop Fighting Spirit* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2007), h. 22

Berikut ini konsep tanggung jawab yang dikemukakan oleh Ricky W. Griffin dan Gregory Morhead mendefinisikan tanggung jawab sebagai *“responsibility is an obligation to do something with the expectation that some act or output with result”*.<sup>3</sup> Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu dengan harapan suatu tindakan atau hasil yang akan diperoleh. Lebih lanjut Daft dan Marcic menyatakan *“responsibility is the duty to perform the task or activity as assigned”*.<sup>4</sup> Tanggung jawab merupakan kewajiban seorang pegawai untuk melaksanakan tugas atau aktivitas yang telah ditugaskan dalam sebuah organisasi. Dapat dipahami bahwa tanggung jawab merupakan kewajiban untuk melaksanakan suatu tugas dan mengharapkan seseorang tersebut mendapatkan hasil dari apa yang telah dikerjakan.

Marie Bander mendefinisikan:

*Responsibility means doing what is right, keeping your promise and acting appropriately, it mean fulfilling your obligation and doing your duty. Responsibility people are honest, trustworthy, and dependable and when they do something wrong, they admit their mistakes and do what they can to make it right.*<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Ricky W. Griffin dan Gregory Morhead, *Organizational Behaviour, Managing People and Organization* (New York: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 434

<sup>4</sup> Daft dan Marcic, *Management; The New Workplace; Sixth Edition* (China: South Western cengage Learning, 2009), h. 251

<sup>5</sup> Marie Bander, *Responsibility Counts* (London: Routledge and Kegan Paul, 2002), h. 8

Tanggung jawab berarti melakukan hal yang benar, menepati janji, dan bertindak dengan benar. Hal ini berarti memenuhi kewajiban anda dan melakukan tugas anda. Seseorang yang bertanggung jawab adalah jujur, dapat dipercaya, dan dapat diandalkan, dan ketika mereka melakukan sesuatu yang salah, mereka mengakui kesalahan mereka dan melakukan apa yang mereka bisa untuk memperbaikinya.

Robert Kreitner dan Angelo Knicki berpendapat "*responsibility is we work to improve our communities taking pride in serving the public interest as well the interest of our share holder*".<sup>6</sup> Tanggung jawab merupakan bekerja untuk meningkatkan komunitas kami agar mencapai suatu kebanggaan dalam melayani kepentingan umum serta kepentingan pemegang saham kami. Berdasarkan pengertian tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab bukan hanya kewajiban untuk menjalankan tugas, namun tanggung jawab akan menimbulkan suatu kepercayaan yang diberikan kepada seseorang yang lebih tinggi posisi jabatannya. Sehingga orang tersebut harus mampu melayani kepentingannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

---

<sup>6</sup> Robert dan Angelo Knicki, *Organizational Behaviour* (USA: Mc Graw-Hill, 2003), h. 82

Selanjutnya Herbert G. Hicks berpendapat “*responsibility is created a person when he accepts an assignment together with an appropriate delegation of authority*”.<sup>7</sup> Tanggung jawab diciptakan dalam diri seseorang ketika dia menerima tugas bersama-sama dengan pelimpahan otoritas yang tepat. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab akan muncul jika seseorang menerima tugas yang dilimpahkan kepadanya. Lebih lanjut ada pula yang berpendapat mengenai tanggung jawab sebagai “*responsibility is the obligation to carry out one’s assigned duties to the best of one’s ability*”.<sup>8</sup> Tanggung jawab adalah suatu kewajiban untuk melaksanakan tugas yang diberikan terhadap salah satu kemampuan terbaiknya. Tanggung jawab yang diberikan harus sesuai dengan batas kemampuan individu, sehingga kewajiban atau tugas yang diberikan tidak menjadikan tanggung jawab tersebut menjadi beban bagi individu tersebut.

---

<sup>7</sup> Herbert G. Hicks, *The Management of Organization: A System and Human Resources Approach* (USA: McGraw-Hill, 1979), h. 267

<sup>8</sup> Warren R. Flukett, Raymon Aithner, dan Gemmy S. Allen, *Management Meeting and Exceeding Costumer Expectations Eight Edition* (USA: Thomsom-South Western, 2005), h.261

Stephen P. Robbins dan Mary Counter mengemukakan *“responsibility is the obligation to perform any assigned duties.”*<sup>9</sup> Tanggung jawab merupakan kewajiban untuk melakukan tugas apapun dengan baik. Sikap tanggung jawab akan menimbulkan rasa untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik, dengan meminimalisi kesalahan-kesalahan yang akan terjadi. Selanjutnya Larry May mengatakan bahwa *“responsibility as a responsible person we tacitly engage ourselves to take on a vast, and antecedently unspecifiable, range of specific responsibilities”*.<sup>10</sup> Tanggung jawab merupakan seseorang yang secara pribadi melibatkan diri untuk mengambil tanggung jawab spesifik. Sedangkan Jennifer M. George dan Gareth R. Jones berpendapat *“responsibility being accountable for decisions and actions”*.<sup>11</sup> Tanggung jawab merupakan bentuk yang bertanggung jawab atau keputusan dan tindakan.

Herbert G. Hicks mengatakan:

*Responsibility is largely retained within the person, responsibility is primarily the person’s obligation to himself to perform his task. Authority, power, responsibility, and accountability at every*

---

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulte, *Management; Twelfth Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2014), h. 363

<sup>10</sup> Larry May, *Sharing Responsibility* (London: The university of chicago Press, 1992), h. 92

<sup>11</sup> Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior; Fourth Edition* (New Jersey: Person prentice Hall, 2005), h. 84

*position and person in organization must be balanced if a stable equilibrium is to be achieved and maintained.*<sup>12</sup>

Tanggung jawab sebagai besar ditetapkan pada diri seseorang, tanggung jawab yang utama adalah kewajiban seseorang terhadap dirinya sendiri untuk melakukan tugasnya. Otoritas, kekuasaan, tanggung jawab, dan akuntabilitas disetiap posisi dan individu di organisasi harus seimbang, jika ingin mencapai dan mempertahankan kestabilan.

Lucia Raatma mengatakan "*responsibility means doing what you say you will do. Responsibility people try hard to keep their promises. they accept the consequences of their words or actions. Responsible people follow rules*".<sup>13</sup> Tanggung jawab berarti melakukan apa yang anda lakukan. Seseorang yang bertanggung jawab biasanya berusaha keras untuk menepati janji mereka, menerima konsekuensi dari kata-kata atau tindakan mereka, serta orang yang bertanggung jawab akan mengikuti peraturan yang berlaku. Dapat dipahami bahwa setiap individu yang memiliki sikap tanggung jawab akan menepati janji dan menerima konsekuensi dari

---

<sup>12</sup> Herbert G. Hicks, *op.cit.*, h. 267

<sup>13</sup> Lucia Raatma, *Responsibility* (USA: Captstone Press, 2000), h. 5

perilaku yang telah dilakukan, serta patuh terhadap peraturan yang ada.

Donald C. Mosley, Leon C, Megginson, dan Paul H. Pletri berpendapat:

*The supervisor clearly communicates the delegated responsibility to all other manager so that the employee can carry out the assignment with a minimum of confusion and disagreement with other managers.*<sup>14</sup>

Pengawas dengan jelas mengkomunikasikan pelimpahan tanggung jawab kepada semua manager sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dengan kesalahan yang minim dan menghindari perselisihan dengan manager. Dalam hal ini menunjukkan bahwa pengawas akan melakukan komunikasi mengenai pelimpahan tanggung jawab kepada seorang manajer agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan menghindari perselisihan antara manajer dengan bawahannya. Sedangkan menurut T. Handoko mengatakan tanggung jawab sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seseorang bawahan menerima

---

<sup>14</sup> Donald C. Mosley, Leon C, Megginson, dan Paul H. Pletri, *Supervisor Management The Art Of Inspiring, Empowering, and Developing People* (USA: Thomson-South Western, 2005), h, 131

wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu.<sup>15</sup>

Kriteria orang yang bertanggung jawab bisa dilihat dari ciri khas seperti:

- a. Mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya secara tuntas.
- b. Selalu berusaha menghasilkan yang terbaik.
- c. Merasa bertanggung jawab atas semua yang di hasilkannya baik yang buruk atau yang jelek.
- d. Cenderung menyalahkan diri sendiri, kalau ada hal-hal yang kurang tepat.<sup>16</sup>

Berikut ini tertera beberapa macam bentuk tanggung jawab wuryanano, antara lain:

- a. Tanggung jawab terhadap diri sendiri  
Tanggung jawab terhadap diri sendiri menuntut kesadaran setiap orang untuk memenuhi kewajibannya sendiri dalam mengembangkan kepribadian sebagai manusia pribadi. Dengan demikian dapat menyelesaikan masalah-masalah kemanusiaan mengenai dirinya sendiri.
- b. Tanggung jawab terhadap keluarga  
Keluarga merupakan masyarakat kecil. Tiap anggota keluarga wajib bertanggung jawab kepada keluarganya karena menyangkut nama baik keluarga.
- c. Tanggung terhadap masyarakat  
Masyarakat merupakan makhluk sosial yang membutuhkan bantuan manusia lainnya karena membutuhkan manusia lain maka segala tingkah laku dan perbuatannya harus dapat dipertanggungjawabkan.

---

<sup>15</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta, 2003), h.217

<sup>16</sup> <http://guruserifikasiplb.blogspot.com/2013/05/cara-mengetahui-orang-yang-bertanggung.html> (diakses pada 14 maret 2015)

d. Tanggung jawab terhadap bangsa dan negara

Tiap individu adalah bagian dari warga negara. Dalam berfikir, bertindak dan bertingkah laku manusia terikat oleh norma-norma yang dibuat oleh negara. Manusia tidak dapat berbuat semaunya sendiri. Bila perbuatan manusia itu salah maka ia harus bertanggungjawab kepada negara.<sup>17</sup>

Tanggung jawab menjadi sangat penting dalam kehidupan manusia, karena dalam konteks sosial manusia merupakan makhluk sosial yang bergantung pada manusia lainnya. manusia yang memiliki sikap tanggung jawab akan mudah diberikan kepercayaan oleh manusia lain dalam melaksanakan kegiatan atau tugas yang telah diberikan dalam masyarakat maupun organisasi.

Tanggung jawab akan membuat seseorang melakukan tugasnya untuk diselesaikan secara maksimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi tanggung jawab yaitu pemberian kekuasaan, otoritas, pemberian keputusan, pemberiaan kemampuan dan pemberdayaan. Tanggung jawab yang dimiliki setiap individu/anggota dalam organisasi akan memberikan keuntungan bagi organisasi tersebut, karena dengan tanggung jawab yang dimiliki anggota organisasi akan menghasilkan produktifitas kerja yang baik.

---

<sup>17</sup> Wuryano, *op.cit.*, h. 22

Tanggung jawab yang dimiliki setiap individu akan membuatnya mentaati dan mematuhi nilai-nilai serta peraturan yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Dengan mentaati dan mematuhi nilai serta aturan organisasi, individu tersebut memiliki kemampuan untuk mengontrol perilaku dan kehati-hatian dalam melakukan tindakan dalam sebuah organisasi. Sikap ini akan membuat anggota organisasi tersebut memiliki kedisiplinan yang tinggi, yang dapat berdampak pada prestasi individu itu sendiri dan kemajuan pada organisasi. Sikap tanggung jawab terhadap sesama rekan kerja juga akan terbentuk suasana kerja yang kondusif, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Berdasarkan definisi konsep yang telah dikemukakan di atas, dapat disintesis tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu dengan harapan suatu tindakan atau hasil yang akan diperoleh dengan indikator: 1) Mengerjakan pekerjaan yang diberikan secara tuntas, 2) Berusaha menghasilkan yang terbaik, 3) Menerima konsekuensi atas semua yang dihasilkannya, 4) Menyalahkan diri sendiri saat ada hal-hal yang kurang tepat.

## **2. Kekuasaan**

Seorang pendidik harus memiliki sikap tanggung jawab yang tinggi atas tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan, sehingga terciptanya pendidikan yang berkualitas. Hal ini berarti suatu organisasi sekolah harus mampu mengajak anggotanya (pendidik) untuk selalu bersikap dengan cara-cara yang bermanfaat bagi organisasinya, misalnya bersikap tanggung jawab terhadap profesinya sebagai pendidik di sekolah. Dalam sebuah organisasi cara yang baik dalam menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahannya dengan pengendalian kekuasaan pemimpin organisasi. Dengan kekuasaan seorang pemimpin akan memperoleh alat untuk mempengaruhi dan bahkan mendikte perilaku para pengikutnya sesuai dengan keinginannya. Sejatinya kekuasaan tersebut adalah merupakan proses yang wajar dalam setiap kelompok atau organisasi. Setiap manajer dalam organisasi baik publik maupun swasta memperoleh dan menggunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan dan dalam banyak kasus mereka menggunakan kekuasaan

bukan saja untuk pencapaian tujuan, tetapi bahkan dalam rangka mempertahankan dan memperkuat posisi/jabatan.<sup>18</sup>

Kekuasaan (*power*) sering dicampur adukan dengan wewenang (*authority*). Meskipun kekuasaan dan wewenang sering ditemui bersama, tetapi keduanya berbeda. Bila wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu, sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk melakukan hak tersebut.<sup>19</sup> T. Hani Handoko berpendapat bahwa kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan, atau kejadian. Wewenang tanpa kekuasaan atau kekuasaan tanpa wewenang akan menyebabkan konflik dalam organisasi.<sup>20</sup> Pada umumnya kekuasaan akan menciptakan suatu hubungan yang vertikal dalam suatu organisasi. Kekuasaan juga akan menentukan siapa yang pantas dan seharusnya mengambil keputusan (*decision making*) dalam suatu organisasi.

Berikut ini konsep kekuasaan yang dikemukakan oleh Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead menyatakan "*power as the potential ability of a person or group to exercise control over another person or*

---

<sup>18</sup> Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan Agung Ayu Sriathi, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h.129

<sup>19</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFEE-Yogyakarta, 2003), h.213

<sup>20</sup> *Ibid*, h. 214

*group*".<sup>21</sup> Kekuasaan sebagai kemampuan potensial seseorang atau kelompok untuk melakukan pengendalian terhadap orang atau kelompok lain. Dapat dipahami bahwa kekuasaan merupakan kemampuan yang dimiliki individu maupun kelompok untuk mempengaruhi atau mengendalikan orang atau kelompok lain dalam proses pencapaian tujuan.

Selanjutnya Robert Kreitner mendefinisikan kekuasaan sebagai *"power is the ability to marshal the human, informational and material resources to get something done. power affects organizational members in the following three areas"*.<sup>22</sup> Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengumpulkan manusia, informasi dan sumber daya material untuk mencapai sesuatu yang akan dilakukan.

Edwin A. Locke mengatakan:

*Research shows that power is related to leadership effectiveness in complex ways. Effective leaders rely more on this personal power than on position power to influence people. Nevertheless, some position power is usually necessary to accomplish the work.*<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior Managing People and Organization; Eleventh Edition* (South Western: Michael Schenk, 2014), h. 377

<sup>22</sup> Robert Kreitner, *Management ; Eleventh Edition* (Arizona State University: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2009), h. 399

<sup>23</sup> Edwin A. Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior; Second Edition* (United Kingdom: Wiley, 2009), h. 355

Penelitian menunjukkan bahwa kekuasaan terkait dengan efektifitas kepemimpinan dalam cara yang kompleks. Para pemimpin yang efektif lebih mengandalkan kekuasaan pribadi dari pada kekuasaan posisi untuk mempengaruhi orang. Namun demikian, kekuasaan posisi biasanya diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dapat dipahami bahwa untuk mempengaruhi orang lain seorang pemimpin atau manajer memerlukan kekuasaan pribadi untuk mampu mempengaruhi perilaku bawahannya. Sedangkan kekuasaan posisi diperlukan untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

Stephen P. Robbins menyatakan "*power refers to a capacity that A has to influence the behavior of B so that B acts in accordance with A's wishes*".<sup>24</sup> Kekuasaan sebagai kapasitas bahwa A harus mempengaruhi perilaku B sehingga B bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh A. Dari pendapat tersebut paling tidak ditunjukkan bahwa kekuasaan melibatkan dua orang atau lebih. Kekuasaan bersumber dari ketergantungan B terhadap sumber daya yang dimiliki oleh A (pemegang kekuasaan). Semakin besar

---

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins, *Essential of Organizational Behaviour* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), h. 150

ketergantungan B terhadap sumber daya A, maka semakin besar kekuasaan A terhadap B.

McShane dan Von Glinow mengatakan kekuasaan sebagai *“power is the capacity of a person, team, or organization to influence others. power is not the act of changing someone's attitudes or behavior; it is only the potential to do so”*.<sup>25</sup> Dalam hal ini kekuasaan diartikan sebagai kemampuan seseorang, tim, atau kelompok untuk mempengaruhi orang lain. Kekuasaan bukanlah mengubah sikap atau perilaku; hanya potensi untuk melakukan sesuatu. Sedangkan John A. Wagner dan John R. Hollenbeck mengatakan *“power as the ability to influence the behavior of others and persuade them to do things they would not otherwise do”*.<sup>26</sup> Kekuasaan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan mengajak untuk melakukan hal-hal yang tidak bisa mereka tolak. Kekuasaan merupakan alat untuk mempengaruhi orang lain maupun kelompok, sehingga seseorang yang memiliki kekuasaan mempunyai kemampuan untuk menjalankan hak atau kewenangannya untuk

---

<sup>25</sup> McShane dan Von Glinow, *Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice for the Real World; Fifth Edition* (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 300

<sup>26</sup> John A. Wagner dan John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior Securing Competitive Advantage* (New York: Routledge, 2010), h. 215

mengambil keputusan dan memberikan perintah terhadap bawahnya guna tercapainya tujuan organisasi.

Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, dan Margaret A. Nealen, menyatakan:

*Power is something between or among people. No one simply has power; an individual (or a group) has power over another individual or group. Power is part of the relationships among people and therefore exists only as a characteristic of a social system (such as a group or an organization). Outside that social system, the power relationships may dissolve.<sup>27</sup>*

Kekuasaan adalah sesuatu atau diantara beberapa orang. Individu (atau kelompok) memiliki kekuasaan atas individu atau kelompok lain. Kekuasaan merupakan bagian dari hubungan antara orang-orang dalam oleh karena itu kekuasaan hanya ada pada karakteristik sistem sosial (seperti kelompok atau organisasi. Di luar sistem organisasi hubungan kekuasaan dapat larut. Dapat dipahami bahwa Kekuasaan akan tercipta didalam sebuah organisasi, karena kekuasaan merupakan bagian dari hubungan antar dua orang atau lebih.

Selanjutnya Max Weber mendefinisikan "*power as the probability that one actor within a social relationship will be in a*

---

<sup>27</sup> Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, dan Margaret A. Neale, *Organizational Behavior; Third Edition* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002), h. 193

*position to carry out his own will despite resistance*".<sup>28</sup> Kekuasaan sebagai peluang yang terjadi dalam suatu hubungan sosial yang memungkinkan seseorang mendapatkan apa yang diinginkan walaupun terdapat resistensi pada suatu organisasi. Hal ini memungkinkan bahwa bawahannya harus melakukan perintah sesuai dengan keinginannya. Kekuasaan juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi individu ataupun kelompok yang harus dilakukan seseorang dan merupakan hak untuk meminta kepada orang lain untuk melakukan sesuatu.

Jennifer M. George dan Gareth R. Jones menyatakan "*power is the ability of one person or group to cause another person or group to do something they otherwise might not have done*".<sup>29</sup> Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok yang menyebabkan orang lain atau kelompok untuk melakukan sesuatu yang tidak bisa mereka tolak dan tidak dilakukan. Dapat dipahami bahwa dengan kekuasaan akan menyebabkan orang lain atau kelompok menjalankan perintah yang diberikan oleh atasannya yang tidak mungkin mereka tolak atau tidak dikerjakan. Ada pula yang

---

<sup>28</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach; 12th Edition* (USA: McGraw-Hill, 2011), h. 313

<sup>29</sup> Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior; Sixth Edition* (New Jersey: Prentice-Hall, 2012), h. 372

berpendapat “*power is the ability to get something you want done or the ability to make things happen or get things done the way you want*”.<sup>30</sup> Kekuasaan adalah kemampuan untuk membuat orang lain agar melakukan sesuatu yang diinginkan atau kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu dengan cara yang anda inginkan.

Selanjutnya menurut Amatai Etziomi mengatakan bahwa sumber dan bentuk kekuasaan itu ada dua yakni kekuasaan jabatan (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*). Perbedaan keduanya terdapat pada konsep kekuasaan itu sendiri sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi, atau keduanya. Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan kerja karena jabatan organisasi yang disandangnya, maka orang itu memiliki kekuasaan jabatan. Adapun seseorang yang memperoleh kekuasaan dari para pengikutnya dikatakan mempunyai kekuasaan pribadi. Bisa saja seseorang memiliki keduanya.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt, dan Richard N. Osborn, *Organizational Behavior; eleven edition* (United States: John Wiley & sons, 2010), h. 278

<sup>31</sup> Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan Agung Ayu Sriati, *op.cit.*, h. 131

Dalam konsep kekuasaan terdapat beberapa karakteristik kekuasaan, antara lain:

- a. Pengaruh (*influence*), yaitu kemampuan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang secara sukarela guna memenuhi kepentingan pihak yang berkuasa.
- b. Tekanan (*force*), yaitu penggunaan tekanan fisik seperti membatasi kebebasan, menimbulkan rasa sakit, ataupun membatasi pemenuhan biologis terhadap pihak lain agar melakukan sesuatu.
- c. Persuasi, yaitu kemampuan menyakinkan orang lain melalui alasan kuat untuk melakukan sesuatu.
- d. Paksaan (*coercion*), yaitu peragaan kekuasaan atau ancaman paksaan yang dilakukan agar bersikap dan berperilaku sesuai kehendak pemilik kekuasaan.<sup>32</sup>

Komang Ardana, Ni Wayan Mujati, dan Agung Ayu Sriathi mengatakan beberapa taktik dalam kekuasaan sehingga bawahan akan taat/patuh terhadap perintah atasannya. Taktik kekuasaan adalah cara-cara yang ditempuh oleh seorang untuk menterjemahkan dasar-dasar kekuasaan menjadio tindakan-tindakan yang spesifik.

---

<sup>32</sup> <http://donar1.blogspot.com/2013/04/kekuasaan.html> (diakses pada selasa, 28-04-2015)

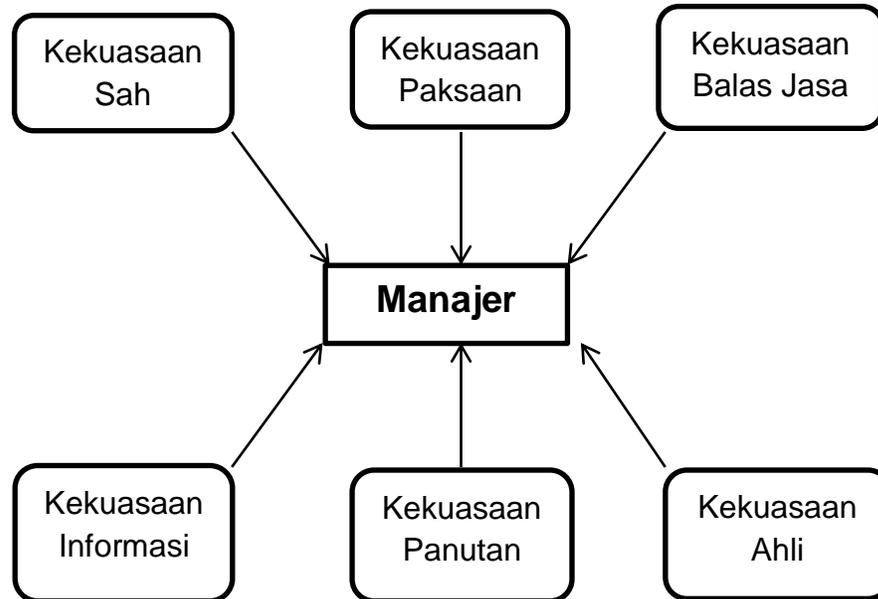
Kipnis dan kawan kawan yang dikutip stephen P. Robbins mengemukakan tujuh dimensi taktik atau strategi dalam menggunakan kekuasaan, yaitu sebagai berikut:

- a. *Reason* (Nalar): mamakai fakta-fakta dan data-data untuk menyajikan ide-ide secara logis dan rasional
- b. *Friendliness* (ramah tamah/keramahan): dengan ramah, kemauan baik, merendahkan hati dan bertindak lembut sebelum meminta orang lain melakukan sesuatu.
- c. *Coation* (koalisi): dengan meminta dukungan orang lain dalam organisasi guna menunjang permintaan atau perintahnya.
- d. *Bargaining* (tawar menawar): melalui negoisasi/pertukaran keuntungan dan usaha/kegiatan.
- e. *Assertiveness* (mempertahankan hak/ketegasan): dengan menggunakan pendekatan langsung serta paksa seperti menuntut kepatuhan bawahannya, memberi peringatan kepada bawahan untuk taat.
- f. *Higher authority* (otoritas atasan): dengan meminta bantuan pimpinan yang lebih tinggi untuk mendukung perintah-perintahnya.
- g. *Sanctions* (sanksi-sanksi): menggunakan imbalan dan hukuman, yaitu dengan memberikan hadiah seperti janji kenaikan gaji, promosi, atau mengancam akan memberi evaluasi yang jelek terhadap prestasi kerja, atau hukuman.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, h. 133

Berikut tertera sumber kekuasaan menurut T. Hani Handoko :



**Gambar 2.1. Sumber-sumber kekuasaan manajerial**

- 1) Kekuasaan balas-jasa (*reward power*) berasal dari sejumlah balas-jasa positif (uang, perlindungan, perkembangan karier, gaji, promosi, dan sebagainya) yang diberikan kepada pihak penerima untuk melaksanakan perintah atau persyaratan lainnya.
- 2) Kekuasaan paksaan (*coercive power*) berasal dari perkiraan yang dirasakan orang bahwa hukuman (dipecat, ditegur, potong gaji, dan sebagainya) akan diterimanya bila mereka tidak melaksanakan perintah.
- 3) Kekuasaan sah (*legitimate power*) berkembang dari nilai-nilai intern yang mengemukakan bahwa seseorang pimpinan mempunyai hak sah untuk mempengaruhi bawahan. Seseorang mempunyai kewajiban untuk menerima pengaruh tersebut karena seorang lain ditentukan sebagai pimpinannya atau “boss”

- 4) Kekuasaan pengendalian informasi (*control – of – information power*) berasal dari pengetahuan dimana orang lain tidak mempunyainya. Cara ini digunakan dengan pemberian atau pemahaman informasi yang dibutuhkan.
- 5) Kekuasaan panutan (*referent power*) didasarkan atas identifikasi orang-orang dengan seorang pimpinan dan menjadikan pemimpin itu sebagai panutan atau simbol. Kharisma pribadi, keberanian, simpatik, dan sifat-sifat lain adalah faktor-faktor penting dalam kekuasaan panutan.
- 6) Kekuasaan ahli (*expert power*) merupakan hasil dari keahlian atau ilmu pengetahuan seorang pemimpin dalam bidangnya dimana pemimpin tersebut ingin mempengaruhi orang lain.<sup>34</sup>

Sisi positif kekuasaan ditandai dengan perhatian pada pencapaian tujuan kelompok. Manajer yang menggunakan kekuasaan positif mendorong anggota kelompok untuk mengembangkan kekuatan dan kecakapan yang mereka butuhkan untuk meraih sukses sebagai perseorangan atau anggota organisasi.

Penggunaan kekuasaan secara tepat merupakan motivator besar bagi anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kekuasaan yang dimiliki manajer, maka dalam melaksanakan hak dan wewenang akan terlaksana dengan baik dalam proses pencapaian tujuan dan mengakibatkan kepercayaan bawahannya terhadap manajer. Pemimpin atau manajer sering dihadapkan pada suatu organisasi untuk membuat kebijakan

---

<sup>34</sup> T. Hani Handoko, *op.cit.*, h. 215

dan membuat keputusan, sebagai pemimpin atau manajer diperlukan kekuasaan untuk menetapkan kebijakan dan membuat keputusan. Kekuasaan yang dimiliki manajer pada sebuah organisasi membuat manajer tersebut memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya sehingga dalam menjalankan hak dan wewenang, pemimpin atau manajer tersebut mampu mendapat kepercayaan dari bawahannya dalam membuat kebijakan serta membuat keputusan yang dibutuhkan organisasi.

Dari hasil kajian konsep yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disintesis kekuasaan adalah kapasitas yang dimiliki individu untuk melakukan pengendalian terhadap perilaku orang lain dengan indikator: 1) Mengendalikan perilaku orang lain, 2) Pemberian tekanan, 3) Meyakinkan orang lain, 4) Pemberian ancaman atau paksaan.

### **3. Hubungan Kekuasaan dengan Tanggung Jawab**

Kekuasaan yang dimiliki pemimpin atau manajer dalam sebuah organisasi akan menciptakan keefektifan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada lembaga pendidikan (sekolah) kepala sekolah dituntut memiliki kekuasaan sehingga mampu mempengaruhi

perilaku guru, sehingga kepala sekolah akan mudah dalam menjalankan hak dan wewenang yang telah diberikan. Namun tidak sedikit kepala sekolah yang telah diberikan kekuasaan untuk menjalankan hak atau wewenang tersebut dalam menetapkan kebijakan dan membuat keputusan di sekolah kurang mampu menjalankannya dengan baik. Oleh sebab itu kepala sekolah dituntut memiliki kekuasaan sehingga mampu menjalankan hak dan wewenang tersebut. Salah satu prinsip organisasi penting adalah bahwa individu-individu seharusnya diberi hak atau wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya.

Berikut terdapat beberapa teori yang menghubungkan antara kekuasaan dengan tanggung jawab. *“responsibility must be supported by power and by authority to influence the areas of performance of which the subordinate is to be held responsible”*.<sup>35</sup> Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa tanggung jawab harus didukung oleh kekuasaan, dan dengan otoritas untuk mempengaruhi bawahannya agar bertanggung jawab atas kinerjanya.

*The relationship between power and responsibility: an attribution of power is at the same time an attribution of responsibility for certain consequences. Perception of power have an impact on*

---

<sup>35</sup> Laurie J. Mullins, *op.cit.*, h. 851

*which responsibility and commitments can be judged as realistic.*<sup>36</sup>

Pernyataan di atas mengatakan bahwa hubungan antara kekuasaan dan tanggung jawab; sikap kekuasaan pada saat yang sama akan berpengaruh pada tanggung jawab untuk konsekuensi tertentu. Persepsi kekuasaan berdampak pada tanggung jawab dan komitmen yang dapat dinilai secara realistis

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Penelitian mengenai tanggung jawab telah diteliti oleh Marie Bander dalam bukunya yang berjudul *Responsibility Counts* sebagai berikut:

*Responsibility means doing what is right, keeping your promise and acting appropriately, it mean fulfilling your obligation and doing your duty. Responsibility people are honest, trustworthy, and dependable and when they do something wrong, they admit their mistakes and do what they can to make it right.*<sup>37</sup>

Tanggung jawab berarti melakukan hal yang benar, menepati janji, dan bertindak dengan benar. Hal ini menunjukkan kewajiban anda dan melakukan tugas anda. Seseorang yang bertanggung jawab adalah jujur, dapat dipercaya, dan dapat

---

<sup>36</sup>Nina Boeger, Rachel Murray, dan Charlotte Villiers, *Perspectives On Corporate Social Responsibility* (USA: Edward Elgar, 2008), h. 103

<sup>37</sup> Marie Bander, *op.cit.*, h. 8

diandalkan, dan ketika mereka melakukan sesuatu yang salah, mereka mengakui kesalahan mereka dan melakukan apa yang mereka bisa untuk memperbaikinya. Selanjut ada pula penelitian yang dikemukakan oleh John W. Newstrom dan Keith Devis, sebagai berikut:

*Participation encourages people to accept responsibility in their group's activities. It is social processes by which people become self-involved in an organization and want to see it work successfully. As individuals begin to accept responsibility group activities, they see in it a way to do what they want to do, that is, to get a job done for which they feel responsible. This idea of getting the group to want teamwork is a key step in developing into a successful work unit. When people want to do something, they will find a way. Under these conditions employees see managers as supportive contributors to the team. Employees are ready to work actively with managers rather than reactively against them.<sup>38</sup>*

Partisipasi mendorong seseorang untuk menerima tanggung jawab dalam kegiatan organisasi. Ini menunjukkan proses sosial dimana setiap orang akan melibatkan dirinya dalam sebuah organisasi dan ingin bekerja dengan sukses. Sebagai individu yang mulai menerima tanggung jawab dalam kegiatan organisasi, mereka mempelajari cara untuk melakukan apa yang mereka harus lakukan ketika mendapatkan masalah dalam pekerjaan, sehingga mereka

---

<sup>38</sup> John W. Newstrom dan Keith Devis, *Organizational Behavior Human Behavior at Work International* (USA: McGraw-Hill Irwin, 2002), h. 188

merasa bertanggung jawab. Kerja sama tim dalam organisasi merupakan ide atau langkah penting dalam perkembangan unit kerja yang sukses. Ketika seseorang ingin melakukan sesuatu, mereka akan menemukan solusi. Dengan kondisi tersebut karyawan akan melihat manajer sebagai kontributor dalam mendukung tim. Karyawan akan siap bekerja secara aktif dengan manajer dan bukan reaktif terhadap mereka.

Berdasarkan penelitian di atas menunjukkan bahwa tanggung jawab akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Tanggung jawab akan tercipta dengan adanya kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi perilaku guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pendidik di sekolah. Oleh sebab itu diduga ada “hubungan yang positif antara kekuasaan kepala sekolah dengan tanggung jawab guru di SMA Negeri Kecamatan Pesanggrahan kota Jakarta Selatan”.

### **C. Kerangka Berpikir**

Pada saat melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai seorang guru di sekolah, setiap guru harus memiliki sikap tanggung jawab yang tinggi, sehingga dia akan melaksanakan tugasnya di sekolah secara

tuntas. Dalam tanggung jawab terdapat suatu kewajiban seseorang untuk menanggung konsekuensi atas tindakan yang telah diperbuatnya. Apabila ditemukan kesalahan yang dilakukan oleh individu didalam organisasi, maka individu tersebut bersedia menerima konsekuensi terhadap kesalahan yang telah dibuatnya dan siap untuk menerima sanksi yang telah disepakati.

Guru yang memiliki tanggung jawab atas tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah akan menunjukkan tanggung jawabnya dengan ketaatan pada aturan, peningkatan keterampilan dan pengetahuan, serta kemampuan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik. Namun sebaliknya, apabila orang tersebut tidak memiliki tanggung jawab atas tugas yang telah dilimpahkan, maka akan mengakibatkan kurangnya rasa untuk mentaati peraturan, kurangnya rasa untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan diri sendiri, dan mengabaikan tugas yang telah diberikan. Hal ini akan berdampak langsung terhadap proses guna mencapai tujuan organisasi.

Tanggung jawab yang dimiliki guru juga akan menimbulkan rasa untuk terus menggali potensi yang ada dalam dirinya dan akan menyalahkan diri sendiri saat ada hal-hal yang kurang tepat dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian setiap tugas yang diberikan

dapat dijalankan secara maksimal dengan meminimalisir kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi. Ini akan memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia pada sebuah organisasi maupun pada keefektifan pencapaian tujuan organisasi.

Tanggung jawab yang dimiliki guru, akan membuatnya mampu mengontrol perilaku diri sendiri dan memiliki kehati-hatian dalam melakukan suatu tindakan. Sikap ini akan membuat guru tersebut memiliki kedisiplinan yang tinggi, yang dapat berdampak pada prestasi guru itu sendiri. Sikap tanggung jawab terhadap sesama rekan kerja juga akan terbentuk suasana kerja yang kondusif, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Guru yang memiliki profesionalitas serta tanggung jawab terhadap tugasnya yang dilimpahkan kepadanya, akan memiliki pengaruh terhadap terciptanya pendidikan yang lebih baik bagi kemajuan suatu bangsa, sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersain pada era globalisasi seperti saat ini.

Kekuasaan merupakan kemampuan manajer atau pemimpin untuk mengendalikan perilaku individu atau kelompok lain sesuai dengan keinginannya, mengambil keputusan terkait kebijakan,

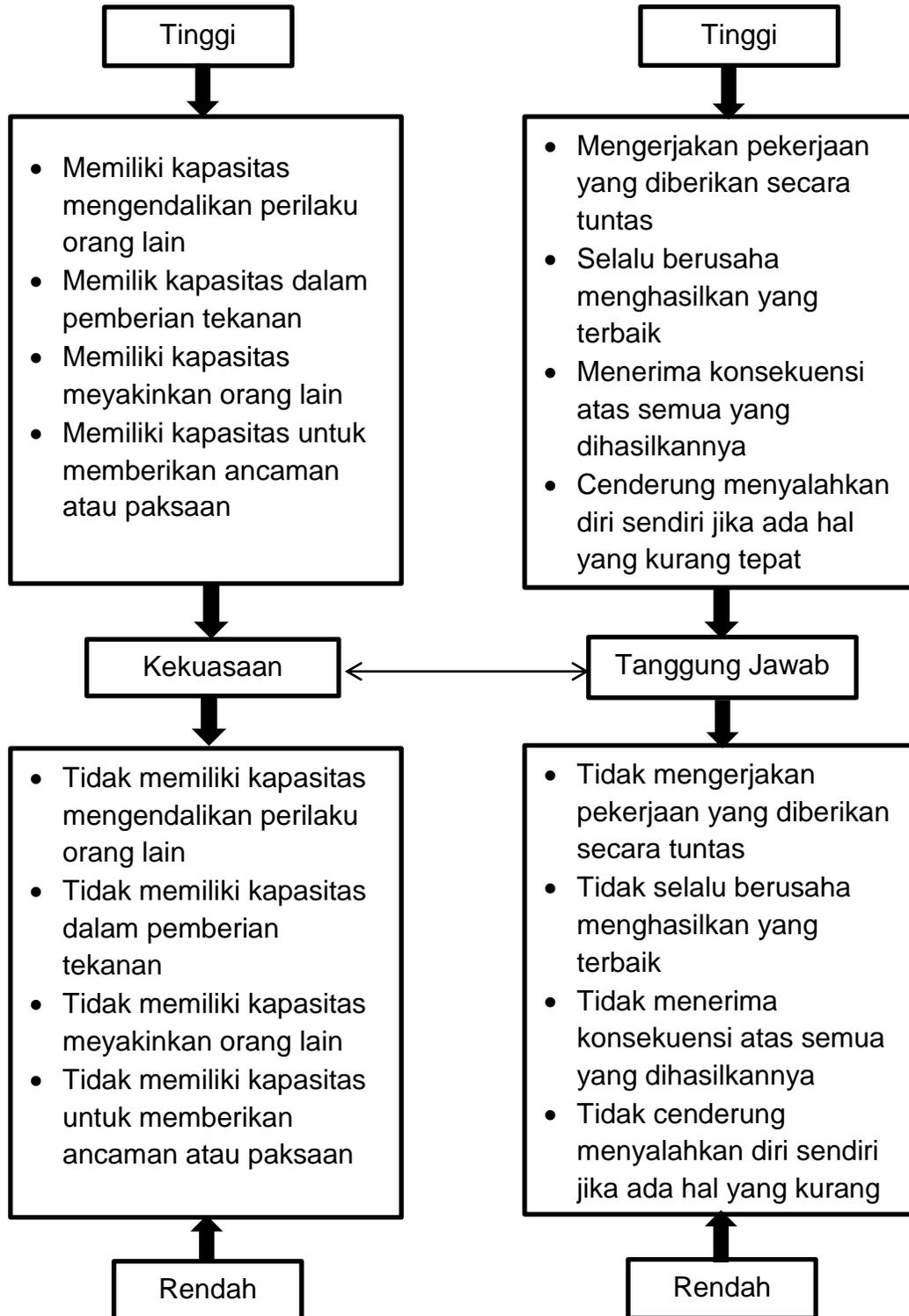
melaksanakan keputusan yang telah dibuat dengan tepat dan memberikan perintah terhadap bawahannya. Dengan kata lain, kekuasaan juga dapat diartikan sebagai kapasitas dalam menjalankan hak dan wewenang (otoritas) yang diberikan oleh manajer atau pemimpin di sebuah organisasi.

Dalam sebuah organisasi sekolah, pemberian otoritas kepada kepala sekolah bertujuan untuk mengambil tindakan-tindakan yang dibutuhkan sekolah dalam proses pemecahan masalah yang terjadi di sekolah. Oleh karena itu, dengan kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah di sebuah lembaga pendidikan, membuatnya mudah dalam mengambil tindakan-tindakan atau keputusan demi tercapainya tujuan organisasi sekolah seperti dalam mengambil keputusan terkait kebijakan dan melaksanakan keputusan tersebut dengan baik. Sebagian besar, kepala sekolah yang diberikan otoritas untuk menjalankan hak dan wewenang pada sebuah organisasi sekolah, tidak mampu menjalankan otoritasnya.

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk mengendalikan perilaku guru dalam menjalankan hak dan wewenangnya (otoritas) guna mencapai tujuan atau hasil yang telah sepakati organisasi sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin

dalam sebuah lembaga pendidikan formal (sekolah). Kepala sekolah harus diberikan otoritas dalam mengambil tindakan-tindakan dalam menetapkan keputusan terkait kebijakan, karena kepala sekolah memiliki tanggung jawab mengatasi permasalahan-permasalahan yang terdapat di sekolah dan dituntut untuk bijak dalam menyelesaikan permasalahan untuk kepentingan sekolah.

Kepala sekolah sering dihadapkan pada suatu kondisi yaitu masih rendah tanggung jawab guru dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik di sekolah sehingga berdampak langsung terhadap tujuan pendidikan. Namun, jika kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku bawahannya maka dalam menjalankan otoritasnya sebagai kepala sekolah, permasalahan tersebut akan mudah untuk diselesaikan. Apabila kepala sekolah tidak memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku bawahannya yang kurang memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang telah dilimpahkan, sehingga nantinya akan menghambat dalam menyelesaikan permasalahan yang akan timbul di sekolah.



## 2.2 Bagan Kerangka Berpikir

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan kajian konsep dalam kerangka teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Terdapat hubungan positif antara kekuasaan kepala sekolah dengan tanggung jawab guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri kecamatan Pesanggrahan kota Jakarta Selatan.