

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN

M. Kurma Nur Faifatur R.
Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie
Email Korespondensi : kurmanurfaifatur@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia adalah usaha mewujudkan organisasi yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat, melalui perencanaan dan tindakan pemberian pelayanan umum serta pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, yang berfokus pada peningkatan kemampuan kerja secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam membangun Komitmen Organisasi mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui teknik analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, Manajemen Sumber daya Manusia dalam membangun komitmen organisasi dilakukan secara kolektif oleh semua *stakeholder* madrasah yang meliputi Kepala Madrasah, Waka Humas, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Guru, dan Komite Madrasah. 2) Penerapan manajemen sumber daya manusia oleh Kepala Sekolah di MAN 1 Situbondo dilaksanakan dengan baik terutama dalam hal; penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja menggunakan serta kompensasi/pemberian honor insentif sesuai tugas, beban kerja dan kegiatan guru.

Kata Kunci : *Manajemen Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi*

PENDAHULUAN

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam usaha suatu organisasi, lembaga, atau instansi pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuan dan keberhasilan. Sumber daya manusia diartikan sebagai keseluruhan orang-orang yang ada dalam sebuah lembaga yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi tersebut, sehingga membutuhkan perhatian penuh agar dapat menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik. Menurut A. Yusmiar sumber daya manusia dapat menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas, motivasi dan inovasi.¹

Manajemen sumber daya manusia merupakan fokus yang sangat penting

¹A. Yusmiar, *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*, (Cet.I; Makassar: Alauddin University Press, 2014),4.

dalam pengembangan sebuah organisasi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi Sumber daya manusia merupakan strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolannya.²

John R.Schermerhorn menyatakan dalam bukunya *Management* bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik berupa manusia maupun material untuk mencapai tujuan.³

Setiap organisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia tentunya menginginkan setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan misi untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang organisasi tersebut.

Peningkatan kinerja menjadi sangat penting dilakukan, hal tersebut dikarenakan supaya hasil akhir yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan organisasi serta mampu bersaing dengan organisasi lain tanpa memandang akan keterbatasan yang dimiliki setiap individu. Berikut adalah ayat al-Quran yang menjelaskan organisasi untuk meningkatkan kinerja tercapainya sebuah tujuan:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَلُهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ

Artinya: *Dan Setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan.* (QS: Al-Ahqaf,19)⁴

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Semua orang

² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2009),16.

³ John R. Schermerhorn Jr., *Management*, (New York: John Wiley, 2011),7.

⁴ Al-Qur'an dan Terjemah, 2014, PT. Hati Emas, Jakarta,504.

muslim dapat mengambil pelajaran dari ayat di atas bahwa setiap manusia yang bekerja akan mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang di kerjakannya. Seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja.

Oleh karna itu, setiap pegawai dalam suatu organisasi harus memiliki ciri atau karakteristik seperti yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno bahwa SDM harus Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya, Memiliki pengetahuan (knowledges) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh, Mampu melaksanakan tugas-tugas yang dilakukannyan karena memiliki keahlian, keterampilan yang dibutuhkan, Bersikap produktif, inovatif kreatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercaya, dan loyal.⁵

Dalam rangka meningkatkan SDM, berbagai upaya dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan SDMnya, maka pimpinan melakukan evaluasi terhadap manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan dilembaga tersebut mulai perencanaan, perekrutan, sampai pada kegiatan pelatihan, dan pengembangan pegawai. SDM dapat tercapai dengan baik semua SDM dalam hal ini guru yang bekerja dalam satu sekolah mendapatkan dorongan atau motivasi, baik dari dirinya sendiri maupun dari luar dirinya, kondisi jiwa yang tenang dalam bekerja, nyaman dan konsentrasi.

Kualitas sumber daya manusia yang diperlukan pada era yang serba modern seperti sekarang ini tentunya tidak akan lahir dalam waktu sekejap tetapi merupakan proses yang didalamnya diperlukan program pendidikan yang diarahkan pada persiapan dan pengembangan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial yang sangat cepat. Dengan istilah lain bahwa SDM yang berkualitas itu mutlak memerlukan manajemen yang baik agar terarah sesuai dengan tujuannya. Untuk itu diperlukan peran SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki pengetahuan (*knowledge-based worker*) dan memiliki keterampilan (*multiskilling worker*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Di saat perubahan lingkungan dunia kerja dan usaha yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografi, jenis usaha, lingkungan hidup serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan

⁵Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8.

lingkungan yang turbulens (tidak menentu) dengan bersikap proaktif.⁶ Artinya Manajemen SDM harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya.

Komitmen organisasi sebagai salah satu sikap dalam pekerjaan didefinisikan sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan. Dalam hal ini, karyawan mengidentifikasikan secara khusus organisasi beserta tujuannya dan berharap dapat bertahan sebagai anggota dalam organisasi tersebut. Jadi, yang dimaksud dengan keterlibatan tugas/kerja itu berarti mengidentifikasikan organisasi/perusahaan yang memperkerjakan seseorang.⁷

Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar masuk karyawan. Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan perusahaan menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari komitmen organisasi adalah untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.⁸

Berdasarkan apa yang dikemukakan beberapa ahli di atas, peneliti melihat fenomena yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 1 Situbondo yang di jumpai bahwa nilai-nilai yang pernah ada sedikit demi sedikit mulai pudar seperti yang muda harus menghormati yang tua, yang lebih lama bekerja dengan yang baru bekerja, yang berpengalaman dengan yang kurang berpengalaman. peneliti melihat para guru atau kariyawan khususnya staf setidaknya dalam melakukan pekerjaannya

⁶Lina Anatan,124

⁷Akmal Mundiri, *Komitmen Organisasional Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren*. Jurnal Pendidikan Pedagogik, Vol. 03, No. 01 2015.

⁸ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Indeks. 2003),59.

hanya berdasarkan rasa takut dengan kepala sekolah atau pihak manajemen sebagai atasan jika melakukan kesalahan, bukan didasari dari nilai-nilai kesetiaan pada organisasi kerja. Perilaku semacam ini juga banyak diperlihatkan oleh banyak guru atau karyawan.⁹ Gambaran fenomena diatas dapat saja hanya merupakan sifat individu akan tetapi jika berlangsung terus menerus kemungkinan akan dapat menjadi perilaku organisasi, kemungkinan juga dikhawatirkan akan mempengaruhi kepercayaan terhadap nilai-nilai yang ada di organisasi seperti kerja keras, kesetiaan pada lembaga, dan kebutuhan untuk memperlakukan pelanggan dengan baik.

Dari masalah ini lah penelitian ini disusun, kemudian berupaya menemukan solusi bagi upaya merekonstruksi kembali kelemahan-kelemahan manajerial di sekolah yang pada umumnya selama ini masih terjadi, khususnya tentang pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) di sekolah serta faktor-faktor lain yang sekiranya dapat mendukung serta menghambat pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam upayanya meningkatkan komitmen organisasi, dengan harapan sekolah sebagai lembaga pendidikan unggul yang dikelola secara profesional. Kajian berikut mencoba mengkaji salah satu sekolah, yakni MAN 1 Situbondo.

Agar dapat berperan aktif dalam perubahan tersebut juga tanpa harus meninggalkan amanah untuk terus memberikan penyadaran terhadap nilai nilai moral/agama dalam masyarakat yang senantiasa dinamis, maka MAN 1 Situbondo juga harus mampu menyelenggarakan pendidikan yang bermutu. Dalam upaya menghasilkan dan meningkatkan pendidikan yang bermutu, maka dituntut peran aktif dan pengelolaan yang profesional, termasuk bagaimana mengelola sumber daya manusia di MAN 1 Situbondo agar dapat meningkat terus profesionalitasnya.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang sifatnya deskriptif dan induktif. Pada metode ini, penelitian sebuah fenomena berangkat dari data yang ada, bukan

⁹Observasi MAN 1 Situbondo.

teori. Jadi fokus penelitian kualitatif bukan pada pembuktian teori yang sudah ada. Adapun landasan teori biasanya sekedar digunakan sebagai penopang fokus penelitian.

Peneliti memilih metode kualitatif dikarenakan penelitian tersebut mengangkat sebuah fenomena yang berkembang di dunia pendidikan yaitu masalah Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Komitmen Organisasi. Penelitian ini berangkat dari data yang sudah didapatkan peneliti bukan hanya sekedar teori saja. Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dan informasi melalui wawancara, studi lapangan dan konsultasi. Hal ini dilakukan untuk memperkuat keabsahan data penelitian.

PEMBAHASAN

Agar dapat menciptakan kinerja yang baik, maka MAN 1 Situbondo berusaha untuk meningkatkan komitmen Organisasi. Peningkatan komitmen Organisasi dilakukan secara terstruktur dan bertahap dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga pada akhirnya mampu menghasilkan strategi yang menunjang tercapainya tujuan sekolah.

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Komitmen Organisasi terdapat tiga proses, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Secara rinci proses tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Komitmen Organisasi di MAN 1 Situbondo

Perencanaan dalam sebuah lembaga pendidikan mempunyai peran penting. Melalui perencanaan yang matang sekolah akan mampu menghasilkan hasil tepat sebagai upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Esensi perencanaan sebagai proses manajemen adalah pengambilan keputusan dengan memilih dan memilih alternatif kegiatan yang akan dilaksanakan agar usaha mencapai tujuan berlangsung efektif dan efisien.

Setelah mencermati keseluruhan data baik hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, maka peneliti akan melakukan pembahasan pada sub bab ini.

Pada bagian ini peneliti melakukan interpretasi terhadap hasil penelitian berdasarkan pendekatan sebagaimana yang telah disampaikan pada metode penelitian.

Kepala sekolah sebagai manajer telah membuat program perencanaan kegiatan program tahunan, semester, dan evaluasi serta berbagai kegiatan yang akan dilakukan, pengelolaan sumber daya manusia, penyediaan sarana dan prasarana, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, serta memberikan arahan kepada warga sekolah. Kepala sekolah juga selalu memotivasi guru dengan peningkatan kesejahteraan dan kesempatan untuk bertanya dalam suasana yang menyenangkan, mengikut sertakan guru dalam pelatihan, dan KKG untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan.

Dalam hal perencanaan, Kepala Sekolah juga melakukan perencanaan dalam pembuatan administrasi guru seperti pembuatan program semester, pembuatan RPP, baik langsung maupun tidak langsung. Semua di evaluasi secara periodic minimal pada akhir semester maupun pada tahun ajaran baru. Ini dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan sudah terlaksana dengan baik.

Selanjutnya dalam peningkatan kompetensi profesional guru dibutuhkan penerapan manajemen yang baik, disamping itu orang-orang yang ada di sekolah harus menjalin hubungan kerja sama yang baik, saling memberikan motivasi dan memberikan gagasan-gagasan yang dapat mengembangkan kompetensi profesionalnya. Peluang dalam pembinaan kompetensi professional dari hasil penelitian menunjukkan ada peluang dalam mengembangkan kompetensi professional guru secara maksimal dengan melalui pendidikan, pelatihan, seminar/seminar pendidikan, dan penguasaan IT. Oleh karena itu, guru dengan kompetensi yang dimilikinya seperti kompetensi professional sangat menentukan berhasil tidaknya sekolah mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien.

Dalam meningkatkan kompetensi profesional, guru harus terus berusaha untuk mengembangkan dan memanfaatkan momentum yang ada seperti melanjutkan pendidikan, mengikuti pelatihan dan seminar pendidikan, dan tidak berhenti mengembangkan kompetensi profesionalnya. Menjadi guru

professional, seorang guru dituntut untuk memiliki beberapa hal, yaitu mempunyai komitmen pada siswa dan proses pembelajaran dipentingkan, guru menguasai secara mendalam materi pembelajaran yang akan diajarkan serta cara mengajarnya kepada peserta didik, guru memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalaman, dan guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat dan belajar dalam lingkungan profesinya.

Perencanaan dalam sebuah lembaga pendidikan mempunyai peran penting. Melalui perencanaan yang matang sekolah akan mampu menghasilkan strategi tepat sebagai upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Esensi perencanaan sebagai proses manajemen SDM adalah pengambilan keputusan dengan memilih dan memilih alternatif kegiatan yang akan dilaksanakan agar usaha mencapai tujuan berlangsung efektif dan efisien.

Proses perencanaan manajemen sumber daya manusia dalam membangun komitmen organisasi mencakup segala kegiatan yaitu:

- a. Perumusan visi, misi, dan tujuan Proses perumusan visi, misi, dan tujuan yang telah disusun oleh MAN 1 Situbondo yaitu merumuskan visi terlebih dahulu dengan memprediksi masalah dan kondisi madrasah saat ini. Visi yang sudah disusun akan dikembangkan di dalam rumusan misi sesuai dengan situasi dan kondisi serta tujuan yang diharapkan. Langkah selanjutnya setelah visi dan misi dirumuskan, maka merumuskan tujuan yang ingin dicapai sebagai penjabaran atau implementasi dari misi. Dalam proses perumusan visi, misi, dan tujuan, peneliti menilai bahwa kepala madrasah melibatkan seluruh pihak *stakeholder*. Hal ini berdasarkan pada teorinya Edy Sutrisno bahwa perumusan visi, misi, dan tujuan dilakukan lebih dahulu dengan mengasesmen lingkungan, yaitu apa sebenarnya kebutuhan mendasar lingkungan akan pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah. Memenuhi visi dan misi secara rinci dirumuskan tujuan khusus, setelah rumusan tujuan khusus jelas, disusunlah strategi pencapaian melalui sejumlah program sebagai aktivitas strategi.

- b. Identifikasi faktor internal dan eksternal (analisis SWOT) dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisa eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi. Analisis faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan, serta analisis dari faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Begitu pula berdasarkan teori tersebut, MAN 1 Situbondo telah melakukan analisis SWOT dalam membangun komitmen organisasi. Analisis SWOT disusun dengan mengidentifikasi, mengamati, dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal secara teliti dan terperinci untuk keberhasilan visi dan misi yang ingin dicapai. Dalam analisa peneliti identifikasi faktor internal dan eksternal melalui musyawarah bersama dengan pihak yang terlibat yang terdiri dari kepala madrasah, waka kesiswaan, waka humas, waka kurikulum, waka sarana prasarana, guru, dan komite madrasah.
- c. Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Sedangkan Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode dua tahun atau kurang. Perencanaan jangka panjang mempresentasikan pada hasil yang diharapkan dari perencanaan SDM tertentu biasanya berkisar tiga sampai lima tahun. Berdasarkan teori tersebut, dokumentasi yang telah di dapatkan oleh peneliti bahwa MAN 1 Situbondo dalam Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Komitmen Organisasi di MAN 1 Situbondo memuat seluruh proses kegiatan terkait dengan usaha perumusan visi, misi, dan tujuan, analisis faktor internal dan eksternal (analisis SWOT), perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta dalam Membangun Komitmen Organisasi di MAN 1 Situbondo.

Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia harus dilakukan karena bertujuan untuk menciptakan segala kegiatan yang dilakukan berjalan secara efektif dan efisien sehingga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan juga MAN 1 Situbondo telah menyusun perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang dalam membangun Komitemen organisasi. Perencanaan jangka pendek dilakukan selama satu tahun,

perencanaan jangka menengah dilakukan dalam 2 tahun, dan perencanaan jangka panjang dilakukan selama 4 tahun. Dalam analisa peneliti perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang dilakukan dengan cara mengevaluasi pelaksanaan program tahun kemarin dengan menghubungkan program berikutnya.

d. Menentukan kualitas dan kuantitas guru dan karyawan

Sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Kalau kita perhatikan dari pernyataan tersebut di atas, betapa beratnya peranan sebagai Guru dengan tugas-tugas dan komitmennya yang tinggi. Oleh karena figur seorang Guru mempunyai tugas yang sangat berat dengan berbagai komitmennya, bukan hanya dituntut menanamkan aspek pengetahuan (kognitif), melainkan lebih menitikberatkan pada aspek keagamaan, nilai, moral, dan sikap (afektif), di samping ketrampilan (psikomotorik) kepada peserta didik, maka Profesionalisme Guru senantiasa ditingkatkan. Itu sebabnya peranan dan tugas Guru dengan berbagai komitmennya sangat kompleks, dari sudut pandang mana yang digunakan dalam melihatnya.

Secara garis besar, tugas guru terbagi menjadi tiga, yaitu tugas Profesional, Kemanusiaan, dan Kemasyarakatan.

1. Tugas Profesional, menunjuk pada pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Tugas ini tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang kependidikan. Tugas Guru sebagai profesi meliputi tugas: mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan. Tugas Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan

dan teknologi, sedangkan tugas Melatih berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan dan penerapannya pada siswa.

2. Tugas Kemanusiaan, menunjuk pada tugas menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Ia harus mempertahankan kepribadian di dalam meningkatkan nilai-nilai hidup menjadi manusia Indonesia seutuhnya dan ia harus mampu mentransformasikan dirinya pada kepentingan anak
3. Tugas Kemasyarakatan, menunjuk pada tugas pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya, karena dari seorang Guru, mempunyai tugas dan mendidik dan Kinerja Guru dan Hubungannya dengan Kualitas Hasil Belajar Siswa Madrasah Aliyah mengajar masyarakat untuk menjadi warga Indonesia bermoral Pancasila, di samping tugas secara umum mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia. Hal ini diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti Guru membuka jendela cakrawala masyarakat dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat

Berkaitan dengan komitmen Guru pada tugas, nampaknya tugas dan kompetensi Guru merupakan prasarat yang harus dimiliki bagi seorang Guru yang profesional. Lebih tegas dalam Undang-Undang Guru dan Dosen, bahwa Guru harus memiliki kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Profesional, dan Sosial.

1. Kompetensi Pedagogik, yaitu kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki Guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik.
2. Kompetensi Kepribadian, yaitu kemampuan-kemampuan kepribadian yang harus dimiliki Guru terutama kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa, serta menjadi teladan peserta didik, yakni pribadi yang di GUGU dan DITIRU (GURU).

3. Kompetensi Profesional, yaitu kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki Guru dalam hal penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam.
4. Kompetensi Sosial, yaitu kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki Guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama Guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

2. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam membangun Komitmen Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Situbondo

Memperhatikan dan menelaah hasil observasi dan wawancara mendalam terdahulu dengan para nara sumber yang dilengkapi dengan studi dokumentasi, maka telah dipaparkan deskripsi umum tentang temuan dan hasil penelitian yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam membangun Komitmen Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Situbondo meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan dan pengelolaan karier serta kompensasi.

Penerapan manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan pendidikan harus berorientasi pada efektifitas segala aspek pendidikan sekolah baik dalam pertumbuhan dan perkembangan. Sebab sekolah merupakan lembaga pendidikan yang menjunjung kualitas sumber daya manusia yang bermanfaat bagi lingkungan masyarakat, bangsa dan negara. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat dipahami bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia apabila dilaksanakan dengan baik akan memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Dalam hal perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi pegawai/guru baru, MAN 1 Situbondo tidak melakukan secara internal tetapi dilakukan oleh pemerintah dalam hal ini Dinas Pendidikan yang akan menugaskan pegawai atau guru ke sekolah tersebut. Dalam hal penempatan khususnya wali kelas dapat dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan guru-guru dengan mengadakan rapat untuk menentukan wali kelas di tiap kelasnya.

Pengembangan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah dengan meminta utusan guru sesuai dengan materi pelatihan, selain itu juga dilaksanakan KKG mini di sekolah masing-masing maupun di tingkat kecamatan. Selanjutnya penilaian kinerja dilakukan oleh Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah yang ditunjuk untuk melakukan penilaian kinerja terhadap guru dengan merujuk pada standar penilaian yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Kompensasi/pemberian honor atau insentif diberikan oleh kepala sekolah kepada guru sesuai dengan tugas dan tanggung jawab serta kegiatan yang diberikan kepadanya. Keempat prosedur manajemen sumber daya manusia ini telah dilaksanakan dengan baik oleh kepala sekolah

Dari hasil temuan tersebut, kemudian penulis berupaya untuk melakukan sebuah analisis hasil penelitian terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam membangun Komitmen Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Situbondo Analisis ini dilakukan dengan melihat fakta-fakta dan temuan lapangan sebagaimana yang telah dideskripsikan terdahulu, dan membandingkannya dengan konsep atau pun teori yang ada dalam manajemen sumber daya manusia. Setelah itu, penulis pun akan memfokuskan pembahasan sesuai dengan persoalan selanjutnya dari penelitian ini, yakni Manajemen Sumber Daya Manusia dalam membangun Komitmen Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Situbondo.

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam dengan para nara sumber yang didukung dengan studi dokumentasi, dapat dipaparkan temuan-temuan pokok berkaitan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Rekrutmen SDM

Berdasarkan paparan data temuan-temuan penelitian yang berkaitan dengan rekrutmen SDM MAN 1 Situbondo adalah :

- a) Ada dua pola rekrutmen yang ada MAN 1 Situbondo, yaitu, pertama, rekrutmen tenaga tetap (PNS) yang dilaksanakan oleh pemerintah. Kedua, rekrutmen tenaga guru/karyawan tidak tetap atau honorer yang dilakukan sepenuhnya oleh manajemen sekolah.
- b) Menentukan tentang jabatan atau pekerjaan dan persyaratan yang dibutuhkan.

- c) Menentukan sumber dan metode rekrutmen.
- d) Dalam proses rekrutmen manajemen MAN 1 Situbondo berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi. Rekrutmen menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi sekolah untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong. Ada dua pola rekrutmen yang ada MAN 1 Situbondo, yaitu pertama, rekrutmen tenaga tetap (PNS) yang dilaksanakan oleh Pemerintah dalam hal ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) bersama dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten sragen. Kedua, rekrutmen tenaga guru/ karyawan honorer yang dilakukan sepenuhnya oleh manajemen sekolah.

Dalam proses perekrutan manajemen sekolah menentukan terlebih dahulu tentang jabatan/pekerjaan yang kosong dan persyaratan yang dibutuhkan bagi tenaga yang akan dipekerjakan di sekolah. Persyaratan jabatan merupakan criteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan dan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada.

Langkah terakhir dalam proses rekrutmen yang dilaksanakan manajemen MAN 1 Situbondo adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen. Untuk sumber dan metode ini manajemen sekolah membagi ke dalam beberapa sumber dan metode, yakni sumber internal meliputi calon tenaga baru yang dimungkinkan dapat diperoleh dari tenaga yang sudah ada dan bekerja di sekolah dengan menggunakan metode tertutup, artinya kepala sekolah akan memberikan tugas baru kepada tenaga tersebut berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja yang telah dilakukannya. Atau dengan kata lain calon internal diperoleh dengan cara pimpinan memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosi

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan guru dan pegawai ini dilakukan oleh MAN 1 Situbondo berdasarkan program-program yang telah disusun oleh manajemen sekolah sebagai bentuk komitmen dan keseriusannya dalam meningkatkan dan membangun komitmen organisasi yang unggul, terampil dan berkepribadian mandiri. Semua itu menjadi kebutuhan organisasi yang diwujudkan melalui pendekatan dari strategi sekolah dengan memperhatikan lingkungan saat ini dan masa yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan di dalam Islam dijelaskan sebagai berikut, Islam sangat mendorong untuk melakukan pelatihan (training) terhadap para pegawai/ karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan profesionalitas dalam mengemban tanggung jawab dan tugasnya. Rasulullah saw, selalu memberikan pelatihan terhadap orang yang mengurus persoalan kaum muslimin dan membekalinya dengan nasehat-nasehat dan petunjuk-petunjuknya.

Diriwayatkan dari Ali r.a. bersabda Rosulllah: Rosulallah mengutusku ke Yaman untuk menjadi hakim, kemudian saya berkata;” Ya Rosulallah, engkau mengutusku sedangkan aku masih muda belia, sedangkan aku tidak memiliki ilmu tentang peradilan? ”Rosulallah menjawab:”sesungguhnya Allah akan memberikan hidayah kepadamu, dan menetapkan lisanmu.

Ketika datang kepada mu dua orang yang sedang bersetru maka janganlah engkau menetapkan keputusan sampai engkau mendengarkan perkataan pihak kedua, sebagai mana engkau mendengarkan perkataan pihak pertama. Hal ini akan menjadikan lehih berhati-hati dan bersih bagimu dalam memutuskan peradilan.” Ali berkata:” setelah itu tidak ada keraguan lagi bagiku dalam memberikan keputusan.

Selanjutnya berdasarkan paparan data dari hasil wawancara, observasi dan didukung dengan studi dokumentasi, ditemukan temuan penelitian sebagai berikut:

- a. Pelatihan MAN 1 Situbondo telah melakukan pelatihan yang berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang terprogram melalui pertemuan mingguan dan bulanan.

- b. Pendidikan dan Pelatihan Guru dan Pegawai, MAN 1 Situbondo dilaksanakan melalui In House Training (IHT) baik dilaksanakan sendiri maupun bekerjasama dengan sekolah lain, juga melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran, melalui beberapa pendidikan dan pelatihan yang berupa seminar, penataran maupun diklat yang diselenggarakan oleh pemerintah, selain itu juga program studi lanjut, melalui beasiswa dari pemerintah maupun biaya mandiri.
- c. Kegiatan diselenggarakan oleh pihak pemerintah lebih sering diperuntukkan bagi guru dan pegawai dengan status negeri.

Sedangkan guru dan pegawai swasta masih sangat minim. Berdasarkan hasil kajian, penulis membagi pola atau metode pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh manajemen MAN 1 Situbondo dalam bentuk on the job training, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan off the job training, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.

Dengan demikian dapat dijeaskan bahwa :

Pertama, pola in the job site dan metode on the job training, nampaknya lebih dipilih oleh manajemen sekolah dalam mengembangkan kemampuan guru dan pegawai, yakni dengan memberikan arahan-arahan, bimbingan, motivasi baik verbal maupun non verbal, yang semuanya terlembagakan dalam bentuk program kegiatan yang riil melalui pertemuan mingguan setiap hari senin setelah upacara bendera selama 40 menit dan pertemuan bulanan dilaksanakan setiap tanggal satu, pada saat jam kerja.

Kedua, pola off the job site dan metode off the job training, yakni dengan menyusun atau lebih tepatnya berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan guru dan pegawai dan dilakukan secara khusus di luar jam pekerjaan. Dalam hal ini ada beberapa jenis program pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh guru dan pegawai seperti penataran, MGMP dan studi lanjut. Seperti yang dijelaskan dalam data dokumentasi bahwa terdapat 9 orang guru yang telah lulus S2 dan 4 orang dalam proses penyelesaian S2 di berbagai perguruan tinggi. Dari rangkaian kegiatan

pelatihan dan pengembangan yang diikuti dan dilakukan oleh manajemen MAN 1 Situbondo ternyata telah memberikan dampak positif bagi sekolah, terutama dalam sisi perubahan perilaku personel dan juga perbaikan organisasi.

Meskipun hal ini tidak selamanya bisa menjamin karena memang masih ada saja personel-personel yang sulit untuk diarahkan dan dibimbing.

3. Penilaian Kinerja

Sebagai lembaga yang memperhatikan pentingnya kinerja, penilaian kinerja yang dilakukan manajemen MAN 1 Situbondo adalah hal penting yang harus dilakukan, dan harus lebih diperhatikan dalam pengelolaan kinerjanya. Edy Sutrisno mengatakan bahwa pengelolaan atau manajemen kinerja adalah cara untuk memberikan pendekatan yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan dari pada yang diberikan oleh pendekatan yang terisolasi dan terkadang menggunakan skema penilaian kinerja yang tidak memadai. Dari temuan penelitian dapat diketahui bahwa penilaian kepala sekolah terhadap kinerja para guru meliputi, 1) penilaian pelaksanaan proses KBM berupa supervise (kunjungan) kelas, 2) penilaian Michael Armstrong, pelaksanaan pekerjaan secara periodic selama satu tahun yang diwujudkan dalam bentuk format tertentu yang dikenal dengan istilah DP3 bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 3) penilaian model raport yang berupa catatan-catatan kepala sekolah. Kemudian, berdasarkan temuan penelitian tentang penilaian kinerja tersebut, penulis membagi metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen MAN 1 Situbondo meliputi dua hal: Pertama, penilaian kinerja seperti penilaian yang terdapat pada DP3 (Daftar Pelaksanaan Pekerjaan) yang dilakukan sekali dalam satu tahun. DP3 tersebut dilaporkan kepada pemerintah, dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

DP3 inilah sebagai raportnya seorang guru (PNS) dalam melaksanakan pekerjaannya. penilaian dari aspek kualitatif, yakni penilaian yang dilakukan tidak berdasarkan skor hanya berisi uraian atau catatan penilai terhadap kinerja personel, seperti penilaian model raport

yang berupa catatan- catatan kepala sekoloah dan supervisi (kunjungan kelas) yang dilakukan dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM).

Hasil supervisi menjadi catatan kepala sekolah sebagai dasar untuk melakukan penilaian dan melihat kekurangan serta kelebihan seorang guru dalam melaksanakan KBM. Selanjutnya Kepala Sekolah akan memberikan masukan terhadap hasil supervisinya kepada guru yang bersangkutan agar dapat meningkatkan kualitas kegiatan pembelajarannya. Penilaian aspek kualitatif ini merupakan penilaian yang berorientasi masa yang akan datang, artinya penilaian yang dilakukan untuk mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

Selanjutnya, hasil penilaian ini menjadi masukan yang baik bagi manajemen sekolah untuk memberikan evaluasi berupa pemberian umpan balik terhadap personel terkait dengan kinerja yang telah dilakukannya. Evaluasi itu meliputi tentang bagaimana manajemen sekolah memberikan dan menentukan insentif yang layak diterima oleh personel, memberikan pertimbangan dalam pelibatan personel dalam pelaksanaan tugas lain serta menjadi dasar pertimbangan untuk proses pembinaan dan pengembangan selanjutnya. Ini sesuai dengan ajaran Islam untuk mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motifasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka.

Kinerja mereka harus diakui dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Kholifah Ali r.a memberikan wasiat kepada pegawainya: “janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan jarang yang berbuat jelek, karena itu akan mendorong orang berbuat baik senang menambah kebaikan dan sebagai pembelajaran orang yang berbuat jelek. Maka pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik, bisa diberikan bonus atau insentif guna memberikan apresiasi terhadap kinerjanya.

3. Evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Komitmen Organisasi di MAN 1 Situbondo

Untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan program, pengelola harus melakukan evaluasi. Proses evaluasi adalah tahapan terakhir dari rangkaian

proses manajemen. Evaluasi Manajemen Sumber daya Manusia dalam Membangun Komitmen Organisasi di MAN 1 Situbondo dilakukan secara bertahap.

Dalam pandangan peneliti, proses Evaluasi Manajemen Sumber daya Manusia dalam Membangun Komitmen Organisasi di MAN 1 Situbondo terbagi tiga tahap, yaitu:

1. Memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan

Evaluasi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan perumusan yang telah dibuat atau ditetapkan. Berdasarkan teori tersebut, pada evaluasi ini Kepala Madrasah melakukan pengawasan berkelanjutan terhadap semua program. Peneliti menilai bahwa pengawasan dilakukan langsung oleh kepala madrasah dengan cara memantau berjalannya setiap kegiatan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak.

Berdasarkan dokumen yang peneliti dapatkan, cara memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam membangun komitmen organisasi di MAN 1 Situbondo yaitu melakukan rapat seminggu sekali bersama para *stakeholder* yaitu Kepala madrasah, guru, waka, dan komite madrasah untuk memberikan pengarahan, dan bimbingan, memantau berjalannya setiap kegiatan, melakukan supervisi, dan proses pengukuran kinerja secara intensif.

2. Mengukur kinerja individu dan madrasah

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Berdasarkan teori tersebut, peneliti menilai bahwa kegiatan tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa tinggi keberhasilan kegiatan yang telah dilakukan berdasarkan pada perencanaan, sehingga jika ada permasalahan yang terjadi bisa langsung diatasi. Mengukur kinerja individu mencakup kegiatan mengukur tingkat keberhasilan yang dilakukan oleh individu orang, contohnya yaitu guru, peserta didik, dan komite madrasah. Sedangkan mengukur kinerja

madrasah yaitu mencakup sarana dan prasarana madrasah, proses pembelajaran, program kegiatan, dan lain-lain.

Begitu pula dokumen yang telah peneliti dapatkan, kegiatan mengukur kinerja individu dan madrasah yang dilakukan oleh MAN 1 Situbondo yaitu dengan cara supervisi pada saat proses pembelajaran dan hasil pembelajaran, melakukan Penilaian Kinerja Guru (PKG), dan melakukan Evaluasi diri sekolah (EDS).

3. Mengambil langkah perbaikan.

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak. Berdasarkan teori tersebut, MAN 1 Situbondo dalam mengambil langkah perbaikan yaitu dengan cara mengevaluasi tahun kemarin kemudian disesuaikan dengan perkembangan dan sarana yang ada untuk menentukan strategi yang akan datang, melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) setiap satu tahun sekali yang dilakukan oleh Tim Pengembangan Madrasah, Madrasah mencari kegagalan atau penghambat dari kegiatan yang dilaksanakan, kemudian mencari solusinya, dan Melakukan tindakan untuk melaksanakan solusi yang telah disepakati dan melakukan penyusunan program. Peneliti menilai bahwa setiap kegiatan pasti mempunyai kekurangan, maka dari itu diperlukan perbaikan dalam setiap kegiatan untuk mengatasi kekurangan tersebut agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Proses evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka membangun komitmen organisasi di MAN 1 Situbondo. Setiap hari harus diadakan perbaikan. Sistem mutu sebagai acuan perbaikan harus ada. Sistem tersebut mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengamatan, pengolahan data dan analisa data yang telah dilakukan, maka pada bab ini penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam membangun Komitmen Organisasi mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui teknik analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, Menentukan kualitas dan kuantitas guru dan karyawan.
2. Penerapan manajemen sumber daya manusia di MAN 1 Situbondo dapat dilihat dari pengembangan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui teknik analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, Menentukan kualitas dan kuantitas guru dan karyawan.
3. Evaluasi manajemen Sumber daya manusia dalam membangun komitmen organisasi di MAN 1 Situbondo semakin meningkat setelah sekolah melakukan perencanaan dan pelaksanaan SDM dengan baik.

Daftar Pustaka

- A. Yusmiar, *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*, (Cet.I; Makassar: Alauddin University Press, 2014).
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009).
- John R. Schermerhorn Jr., *Management*, (New York: John Wiley, 2011).
- Al-Qur'an dan Terjemah, 2014, PT. Hati Emas, Jakarta.
- Akmal Mundi, *Komitmen Organisasional Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren*. Jurnal Pendidikan Pedagogik, Vol. 03, No. 01 2015.
- Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Indeks. 2003).
- Mathis and John H. Jackson, *Human Recuarces Manajemement*, Thomson Learning Asia, Singapore, (Jakarta: Salemba Empat, 2000).
- Henry simamora, *Sumber daya manusia*, (Ed.III, Jakarta: Bumi aksara, 2006).

Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005).

Atmosoeprapto, *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya* (Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2000).

Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta:Salemba Empat,2014),116.

Work Organizations2 Bruce Buchanan,"Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers inJournal of Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4 (December,1974).

Michael Armstrong, *Handbook of human resource management practice* (London: Kogan Page,2009).

R. Edward Bashaw and Stephen Grant, "Exploring the Distinctive Nature of Work Commitment: Their Relationship with Personal Characteristic, Job Performance and Propensity to Leave",Journal of Personal selling and Sales Management, Vol. 14, Issue. 2 (1994).

Gary J. Blau and Kimberly B. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2 (April, 1987).