

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Komitmen organisasi merupakan sebuah keniscayaan dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pelayan publik, tidak terkecuali pelayanan di satuan pendidikan. Komitmen organisasi menjadi isu strategis akhir-akhir ini karena dunia pendidikan telah ditempatkan pada posisi yang layak dan strategis. Peningkatan kesejahteraan guru melalui program sertifikasi ataupun tunjangan kinerja yang akan bergulir beberapa tahun ke depan menjadi tantangan tersendiri bagi komitmen profesi seorang guru.

Pertanyaannya kemudian, masihkah seorang guru berkomitmen terhadap profesinya ketika kesejahteraan ataupun finansial materialnya semakin baik. Pertanyaan-pertanyaan seputar komitmen organisasi guru akan terus berlangsung melihat realitas kehidupan guru yang semakin jauh dari harapan masyarakat. Banyak guru ternyata masih mengajar lebih dari satu sekolah, menekuni bisnis lain di luar tugas keprofesiannya, melakukan pekerjaan sampingan dan sebagainya. Dalam menjalankan tugas keprofesian didalam organisasi institusionalnya seorang guru dituntut untuk berkomitmen terhadap institusinya.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan masa depan organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sebaliknya,

individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya dan tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik.

Sopiah (2008:155) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep yang diadaptasi dari pendapat Blau & Boal ( dalam Sopiah, 2008:155) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi mempunyai penekanan pada individu dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi serta membuat individu memiliki keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen terhadap organisasi akan menimbulkan kepatuhan setiap individu terhadap aturan-aturan organisasi.

Kepatuhan terhadap organisasi akan mempermudah pelaksanaan program dan kebijakan sekolah. Kepatuhan ataupun loyalitas terhadap organisasi menjadikan seseorang tidak akan *turn over intention (pindah)*, sebuah penyakit yang akhir-akhir ini terjadi di banyak satuan pendidikan. Banyak guru pindah dari satu sekolah ke sekolah lain, bahkan para guru berlabel Pegawai Negeri Sipil (PNS) di daerah-daerah berbondong-bondong melakukan *turn over intention* ke sekolah ataupun madrasah yang ada di perkotaan.

Penelitian Indonesia Corruption Watch (ICW) (dalam CNNIndonesia.com) menyebutkan, banyak guru PNS menumpuk di sekolah di wilayah perkotaan,

sedangkan sekolah di daerah terpencil masih kekurangan guru. Indonesia Corruption Watch (ICW) menyebutkan “ Provinsi-provinsi dengan jumlah guru terbanyak ialah Jawa Timur, Jawa Barat, Jawa Tengah, Sumatera Utara, dan Sulawesi Selatan. Sementara provinsi-provinsi dengan jumlah guru paling sedikit ialah Papua Barat, Papua, Gorontalo, Kepulauan Bangka Belitung, dan Maluku Utara. Dalam penelitiannya, ICW melakukan evaluasi pada implementasi Surat Keputusan Bersama lima menteri tentang penataan dan pemerataan guru PNS di Indonesia. Dari situlah ICW menyimpulkan Penataan dan Pemerataan Guru (PPG) telah gagal mencapai targetnya.

Perpindahan (*turn over intention*) tersebut menunjukkan tidak adanya komitmen organisasi seorang guru terhadap organisasinya, tanpa adanya komitmen terhadap organisasi, guru tidak akan betah didalam organisasinya, bahkan tidak akan loyal dengan kebijakan pemimpinnya. Fenomena banyaknya guru yang melakukan perpindah dari organisasinya menyebabkan kebijakan pemerataan guru tidak akan pernah teratasi. Proses rekrutmen dan penempatan guru melalui berbagai formasi, baik melalalui formasi pengangkatan melalui honorer, maupun melalui jalur ujian penerimaan guru di berbagai kabupaten/kota sangat baik dalam menuntaskan kekurangan guru di berbagai daerah, tetapi dalam pelaksanaannya banyak guru yang setelah lulus ataupun diangkat menjadi PNS dalam hitungan beberapa tahun sudah pindah ke daerah perkotaan.

Massifnya perpindahan guru ke kota bukan persoalan baru dalam didunia pendidikan di negara ini, jauh sebelum pemerintah mengajukan kebijakan pemerataan

guru. Banyak guru menjadikan daerah hanya sebagai batu loncatan, disaat telah diterima menjadi guru PNS, berbondong-bondong pindah ke perkotaan. Kebijakan pemerataan guru merupakan kebijakan *bernas* dalam upaya penyebaran guru ke berbagai pelosok daerah, sehingga tidak adanya penumpukkan guru di sekolah-sekolah perkotaan. Pemerataan guru sejatinya berguna untuk kepentingan guru tersebut, dengan sebaran guru yang merata maka jam kerja guru akan dapat terpenuhi.

Sejalan dengan itu, Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 1 Tahun 2013 mengenai kehadiran Guru dilingkungan Madrasah pada pasal 3 disebutkan bahwa setiap Guru wajib memenuhi jam kerja 7,5 jam (tujuh koma lima jam) per hari bagi yang menggunakan 5 (lima) hari kerja per minggu atau rata-rata 6,25 (Enam koma Dua Puluh Lima) jam per hari bagi yang menggunakan 6 (enam) hari kerja per minggu. Peraturan ini dilakukan untuk meningkatkan rasa kepedulian dan komitmen guru dalam menjangkan tugas dan memberikan pengajaran kepada siswa. Komitmen terhadap organisasi menjadikan guru berusaha keras mengikuti aturan organisasi. Seberat apapun aturan yang ada didalam organisasi guru tetap loyal dan berkomitmen terhadap organisasinya.

Hal ini sejalan dengan yang diungkap oleh Mowday, Steers, dan Porter (dalam Sopiah, 2008:156) bahwa hakekat komitmen organisasi sebagai keberpihakan dan keterlibatan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, sehingga ketika sekolah menerapkan berbagai aturan mengenai kedisiplinan dan berbagai kebijakan maka setiap individu organisasi akan patuh dan loyal.

Madrasah Aliyah adalah satuan pendidikan yang bercirikan Islam, Madrasah, secara bahasa berasal dari kata *darasa*, yaitu belajar, sedangkan madrasah berarti tempat belajar atau sekolah formal. Pengertian yang biasa orang awam gunakan untuk madrasah adalah lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah, baik yang mengajarkan ilmu agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu-ilmu yang berbasis ajaran Islam (Asmani, 2013:19).

Madrasah yang fokus pada pelajaran agama 100 persen materi pelajarannya agama biasa disebut diniyah. Madrasah diniyah kebanyakan berdiri di lingkungan pesantren salaf (tradisional murni) dan di daerah-daerah yang biasanya diprakarsai oleh alumni pondok pesantren salaf yang ingin mendidik anak-anak banga dengan kekayaan tradisi intelektual klasik. Di dalam madrasah ini, biasa dipakai kitab kuning yang meliputi pelajaran tauhid, bahasa arab, fiqh, ushul fiqih, hadis, tafsir, dan tasawuf. Pada masa kini model madrasah ini termasuk langka.

Lebih lanjut, madrasah yang mengajarkan materi umum kebanyakan adalah madrasah formal yang ijazahnya diakui negara untuk kelanjutan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Madrasah seperti inilah yang menjadi fenomena umum di banyak tempat, baik di lingkungan pesantren atau masyarakat muslim pada umumnya. (Asmani, 2013:20)

Madrasah telah berkembang menjadi sekolah pada umumnya, bedanya hanya pada muatan kurikulumnya. Kalau pendidikan umum muatan kurikulum bersifat umum, sementara madrasah terdapat penambahan muatan pendidikan agama Islam didalamnya. Secara umum madrasah adalah sekolah umum yang memiliki ciri

keIslaman. Madrasah dibentuk oleh pemerintah, masyarakat, yayasan, maupun pesantren yang tumbuh subur dimana-mana, sehingga kuantitas madrasah semakin banyak dan tersebar diseluruh pelosok nusantara. Persoalannya, ternyata kajian dan analisis terhadap madrasah masih minim dan tidak banyak ditemukan, sehingga sedikit referensi untuk mengambil kesimpulan mengenai kualitas ataupun mutu madrasah.

Asmani ( 2013:69-83) memaparkan beberapa persoalan madrasah, yaitu : a) sentralitas figur, b) SDM rendah, c) fasilitas serba kurang, d) budaya organisasi lemah, e) hilangnya spirit kompetisi dan inovasi, f) jaringan tidak berkembang, g) kaderisasi mandeg, h) konsolidasi terbengkalai, i) tidak adanya ekspansi, j) pendanaan terbatas. Beberapa persoalan madrasah tersebut menunjukkan bahwa tingkat komitmen terhadap madrasah masih belum maksimal, komitmen yang tinggi akan membawa madrasah pada peningkatan mutu yang diharapkan karena seluruh potensi akan dikembangkan semaksimal mungkin, sebaliknya tanpa komitmen yang tinggi maka potensi yang besar tidak akan dapat dikembangkan dengan baik.

Kurangnya komitmen guru madrasah ditandai dengan hasil monitoring dan evaluasi (monev) Kepala Seksi beserta Tim bidang Pendidikan dan Madrasah (Penmad) Kementerian Agama Kota Medan yang menunjukkan bahwa masih banyak guru yang tidak memenuhi jam kerja 6,25 Jam per hari padahal Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 1 Tahun 2013 tentang disiplin kehadiran guru di lingkungan Madrasah disebutkan dalam pasal 3 (tiga) mengenai hari dan jam kerja guru disebutkan dalam ayat : 1). Setiap guru wajib memenuhi jam kerja 7,5 (tujuh

koma lima) jam per hari bagi yang menggunakan 5 (lima) hari kerja per minggu atau rata-rata 6,25 (enam koma dua puluh lima) jam per hari bagi yang menggunakan 6 (enam) hari kerja per minggu. Aturan tersebut menegaskan bahwa setiap guru wajib melaksanakan jam kerja tersebut, namun kenyataannya setelah melaksanakan jam mengajar maka guru pulang karena menganggap telah menyelesaikan tugasnya. Ketentuan tersebut mengisyaratkan bahwa ada atau tidak adanya jam mengajar maka kewajiban 6,25 jam per hari harus diselesaikan.

Kepala Seksi dan Tim moitorng dan evaluasi (monev) bidang Pendidikan Madrasah (Penmad) menemukan masih ada guru yang kurang jumlah jam mengajar (< 24 jam perminggu), padahal tuntutan guru bersertifikasi adalah minimal mengajar 24 jam dan maksimal 40 jam dalam satu minggu, kurangnya jam mengajar menjadikan tunjangan profesi tidak berhak untuk dibayarkan. Lebih lanjut, masih banyak dijumpai guru yang terlambat masuk sekolah, mengajar tanpa persiapan yang memadai bahkan yang lebih ironis mengajar tanpa menyiapkan perangkat pembelajaran seperti silabus, rencana pembelajaran dan media pembelajaran.

Berdasarkan hasil pengamatan yang diperoleh peneliti sewaktu mengadakan observasi pendahuluan pada bulan Agustus 2015 di salah satu MAN kota medan ditemukan bahwa komitmen organisasi guru madrasah masih rendah hal ini dibuktikan dengan : (1) guru kurang bertanggungjawab terhadap tugas pokoknya seperti sering terlambat, tidak disiplin masuk dan pulang, meninggalkan kelas, bahkan ada beberapa guru yang lebih mementingkan kegiatan diluar daripada mendidik anak didiknya ini dibuktikan dengan rendahnya tingkat absesnsi finger print



baik berupa telat datang, cepat pulang, tidak finger print, datang hanya untuk melakukan finger print dan sebagainya, padahal ciri-ciri guru yang memiliki komitmen organisasi adalah memiliki loyalitas dan tanggungjawab, menjalankan visi, misi dan tujuan organisasi, (2) kurang pedulian dalam mengikuti brifing, rapat dinas guru dan upacara bendera pada hari senin. Brifing hanya dihadiri oleh beberapa orang saja, dari data absensi brifing ataupun rapat dinas, tingkat kehadiran guru rata-rata hanya sebanyak 20 orang dari 58 orang guru PNS atau sekitar 34%, padahal Brifing ataupun rapat dinas guru merupakan arahan yang langsung disampaikan oleh kepala sekolah untuk memotivasi guru didalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. (3) tingginya perpindahan guru baik ke dalam ataupun keluar organisasi, setidaknya tercatat ada 6 orang guru yang masuk dan 2 orang guru yang keluar, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi guru masih rendah karena salah satu ciri seseorang yang memiliki komitmen organisasi adalah adanya kesetiaan untuk tetap bertahan pada organisasinya. (4) guru belum menunjukkan teladan yang baik dalam mengikuti aturan-aturan organisasi sekolah seperti, aturan menggunakan dua kaca spion pada kendaraan roda dua, tidak parkir pada tempatnya, tidak menggunakan baju dinas sesuai aturan serta. (5) lemahnya teamwork sehingga seluruh bidang baik kurikulum, kesiswaan, kehumasan, penelitian dan pengembangan, MGMP dan ketatausahaan tidak berjalan maksimal.

Persoalan diatas menunjukkan bahwa guru tidak memiliki komitmen untuk memajukan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk menjaga dan memelihara organisasinya. Fenomena tersebut menjadi pertanyaan, apakah komitmen organisasi



guru Madrasah Aliyah Negeri di kota medan rendah, dengan kata lain guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Medan belum seluruhnya memiliki komitmen terhadap organisasi, tugas dan kewajiban yang seharusnya dilaksanakan. Stum (dalam Sopia, 2008:164) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi : 1) budaya keterbukaan, 2) kepuasan kerja, 3) kesempatan personal untuk berkembang, 4) arah organisasi dan, 5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Sementara itu Young et.al (dalam Sopia, 2008:164) mengemukakan 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi : 1) kepuasan terhadap promosi, 2) karakteristik pekerjaan, 3) komunikasi, 4) kepuasan terhadap kepemimpinan, 5) pertukaran ekstrinsik, 6) pertukaran intrinsik, 7) imbalan intrinsik, dan 8) imbalan ekstrinsik.

Luthans (2002:235) mendefinisikan komitmen organisasi dalam tiga pengertian, yakni sebagai (1) suatu kekuatan sikap sekaligus keputusan yang menjadi bagian organisasi, (2) suatu keinginan atau kehendak untuk mewujudkan kinerja tinggi sebagai bagian yang harus ditumbuhkembangkan dalam organisasi, dan sebagai (3) suatu keyakinan yang diterima sebagai value/nilai sekaligus tujuan yang harus dicapai oleh organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (1997:190), komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu. Adapun Porter, Mowday, dan Steers (dalam Luthans, 2006:249) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi

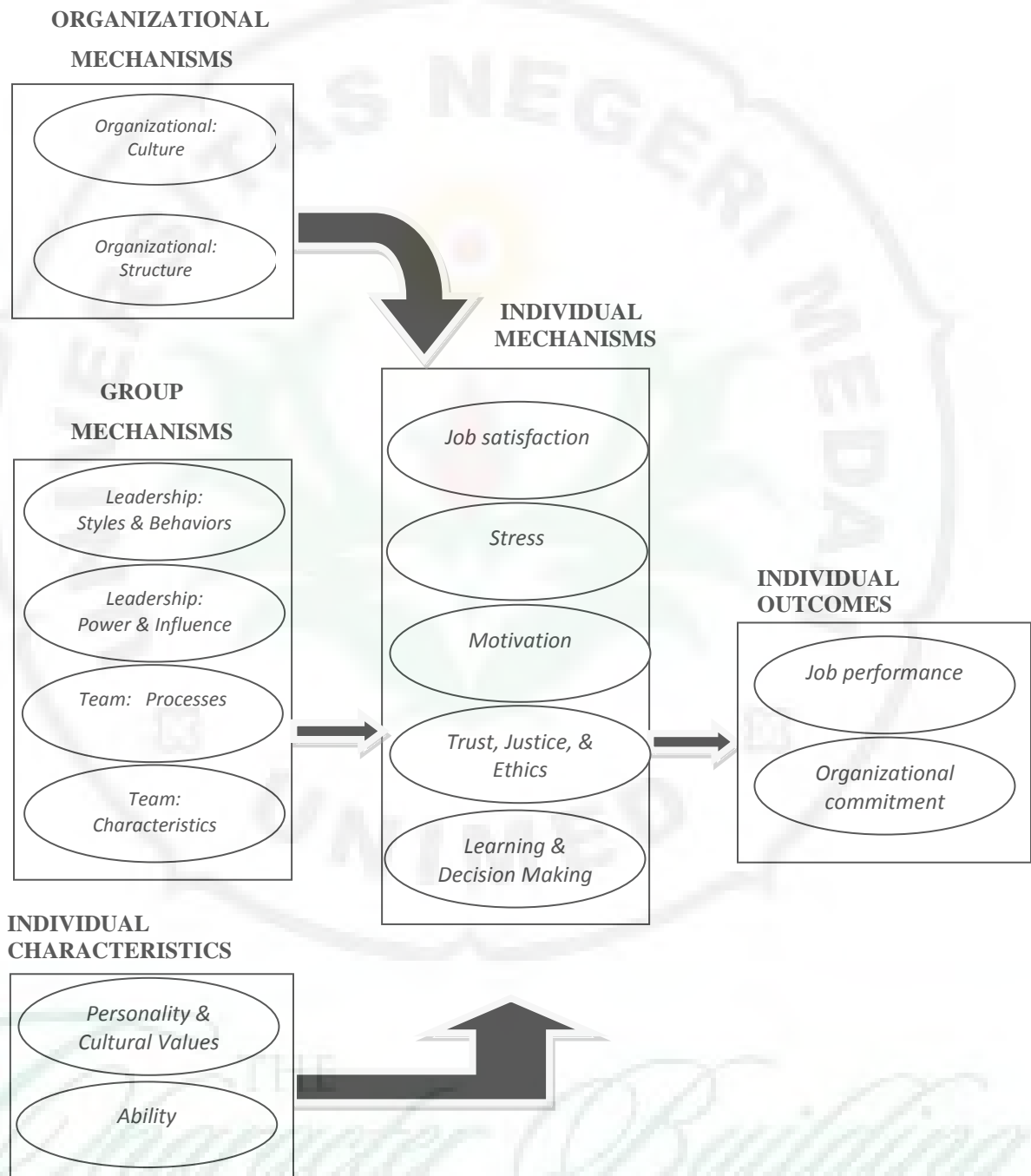
keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi). Sikap ini di tandai oleh tiga hal, yaitu:

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi,
2. Kesiediaan untuk sungguh-sungguh berusaha atas nama organisasi,
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Dari uraian ini serta kenyataan di lapangan, dapat dikatakan bahwa belum seluruhnya guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan memiliki komitmen organisasi dalam bekerja sesuai aturan yang diberlakukan pemerintah.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi guru, Young *et al.* dalam Sopiha (2008) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu : (1) Promosi, (2) Karakteristik pekerjaan, (3) Komunikasi, (4) Kepemimpinan, (5) Pertukaran ekstrinsik, (6) Pertukaran intrinsik, (7) Imbalan ekstrinsik, (8) Imbalan intrinsik.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2009) melalui teorinya yang terkenal dengan "*Integrative Model of Organizational Behaviour*" menggambarkan paradigma teori yang mempengaruhi komitmen organisasi ditunjukkan dalam gambar berikut 1.1 berikut ini :



Gambar 1.1 Integrative Model of Organizational Behavior (Colquit, LePine, dan Wesson, 2009)

Berdasarkan gambar 1.1 tersebut terlihat bahwa kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi dan kepemimpinan melalui mekanisme individu (kepuasan kerja) mempengaruhi komitmen organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi guru, dari sekian faktor tersebut tentu masing-masing memiliki pengaruh yang berbeda. Kepemimpinan Kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi guru. Kepala sekolah sebagai pimpinan satuan pendidikan memiliki tugas yang sangat berat. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 menyebutkan kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang meliputi: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial.

Tugas dan kewenangan kepala sekolah tersebut harus dapat dijalankan secara seimbang, sesuai peraturan pemerintah dan kebutuhan sekolah. Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya akan berusaha menerapkan kebijakan yang dirasa tepat bagi keberhasilan Madrasah. Kebijakan Kepala Madrasah merupakan implementasi dari gaya kepemimpinannya dalam memimpin madrasah.

Gaya kepemimpinan inilah yang selanjutnya akan dipersepsikan oleh semua bawahan termasuk para guru. Gaya kepemimpinan Kepala memainkan peran penting dalam mengarahkan guru dan seluruh warga sekolah kepada pencapaian tujuan

organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah tidaklah sama antara yang satu dengan lainnya, masing-masing kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, hal ini tentu disesuaikan dengan berbagai faktor dan kondisi dari kepala sekolah dan lingkungan organisasi sekolah. Gaya kepemimpinan yang baik yang mampu menggerakkan segenap potensi sekolah untuk mampu mencapai tujuan organisasi sekolah. Dalam konteks madrasah yang sangat dinamis dan memiliki dinamika yang tinggi tentu diperlukan gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasi nilai-nilai kemajuan terhadap sekolah.

Ditinjau dari gaya seorang pemimpin, ada beberapa model kepemimpinan yang cukup tenar akhi-rakhir ini, diantaranya kepemimpinan transaksional, kharismatik, dan transformasional. Pemimpin yang transformasional adalah orang yang mampu mentransformasikan nilai-nilai perbaikan kepada seluruh anggotanya. Banyak organisasi menggeser paradigma gaya kepemimpinan mereka dari kepemimpinan transaksional kepada kepemimpinan transformasional sebagai cara untuk mencapai strategi dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun (Yukl, 2010:306). Kepemimpinan transformasional sangat cocok diterapkan pada lingkungan sekolah yang dinamis dan memiliki tenaga guru yang merupakan tenaga profesional, berpendidikan, dan memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi. Kepala sekolah harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya.

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam mengubah perilaku bawahannya, kepemimpinan transformasional mampu memberdayakan bawahan untuk melaksanakan aturan organisasi. Lebih jauh, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan visi, menjalankan misi, memberikan motivasi bawahan dalam berprestasi, implikasinya, bawahan akan percaya, kagum, loyal dan hormat pada pimpinan serta bawahan akan berkomitmen dengan pimpinan.

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

Menurut Moeljono (2005:15) Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan yang telah ditetapkan. Kinicki and Kreitner (2005:36) *Organizational Culture is "the set of shared, taken-for-granted implicit assumption*

*that group holds and determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environment.* Berdasarkan uraian tersebut maknanya bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi yang diterima di dalam kelompok organisasi tentang reaksi semua anggotanya terhadap lingkungan organisasi dari individu-individu yang ada didalamnya. Begitupula organisasi sekolah tidak terlepas dengan budaya organisasi, namun masing-masing sekolah pasti mempunyai budaya organisasi yang berbeda-beda sesuai dengan keyakinan yang dimiliki oleh masing-masing orang yang terlibat didalamnya, disepakati untuk dijalankan secara bersama-sama.

Madrasah merupakan sekolah bercirikan Islam. Pengertian orang awam gunakan untuk madrasah adalah lembaga pendidikan tingkat dasar, menengah, baik yang mengajarkan ilmu agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu-ilmu umum berbasis ajaran Islam (Nata : 2012). Pada konteks ini, maka madrasah memiliki budaya organisasi yang tentu jauh berbeda dengan sekolah. Budaya organisasi yang terbangun di Madrasah banyak dipengaruhi oleh faktor semangat, ataupun militansi yang diajarkan dalam ajaran Islam.

Misalnya saja semangat untuk beramal yang diajarkan didalam agama kemudian diejawantahkan dalam slogan Madrasah yaitu ikhlas beramal. Semangat ikhlas beramal telah lama menjadi budaya organisasi madrasah sehingga sejarah membuktikan banyak madrasah yang lahir dari rahim masyarakat *grass root* masih tetap eksis hingga hari ini. Para gurunya yang notabene honor digaji ala kadarnya



bahkan dibawa UMR tetapi budaya ikhlas beramal telah mejadi pendorong sehingga komitmen organisasi guru-guru madrasah tetap kuat dan terjaga.

Selain itu kepuasan kerja diduga menjadi pendorong munculnya komitmen organisasi guru. Setiap orang mengharapkan kepuasan kerja dalam menjalankan aktivitas kerjanya, begitu pula seorang guru akan mengharapkan kepuasan dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik. Kepuasan kerja akan tercapai apabila seseorang merasakan adanya iklim organisasi yang kondusif misalnya faktor motivasi terpenuhi, budaya organisasi dapat menampung semua nilai-nilai yang ada dan kepemimpinan kepala sekolah juga mendukung terciptanya kepuasan guru. Terciptanya kepuasan guru diharapkan dapat memberikan semangat terhadap komitmen guru. Lock ( dalam Luthans, 2006) mengemukakan :” *Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from then appraisal of one’s job or job experinece.*” Kepuasan merupakan suatu ungkapan emosional menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Guru yang tidak puas didalam organisasinya cenderung bermalas-malasan, bersikap masa bodoh, tidak mengajar dengan baik, tidak disiplin, bahkan pada tingkat lanjut akan mencari cara untuk meninggalkan organisasinya. Guru dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mencurahkan segenap tenaga dan kemampuan untuk mengajar, membina dan mengembangkan potensi sekolah, pada tingkat lanjut kepuasan kerja akan memunculkan komitmen guru terhadap organisasinya. Dari pemaparan diatas terlihat bahwa guru yang puas dengan organisasinya akan loyal dan

patuh, mencurahkan energi positif dalam dirinya untuk kebaikan organisasinya sebaliknya guru yang tidak puas terhadap kerjanya ataupun organisasinya tidak loyal, dan tidak berkontribusi terhadap organisasinya.

Komitmen organisasi merupakan kesepakatan para anggota organisasi terhadap organisasinya dimana yang bersangkutan melaksanakan aktivitas kerjanya. Setiap pimpinan organisasi pasti akan mengharapkan adanya komitmen organisasi yang tinggi dari bawahannya karena tanpa adanya komitmen organisasi yang tinggi tidak mungkin pencapaian kinerja dapat dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Robbins and Judge (2011:77) *organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization*. Seorang guru dituntut untuk memiliki komitmen organisasi yang tinggi karena sebagai seorang pendidik sudah sewajarnya memberikan yang terbaik untuk sekolahnya demi pengabdianya untuk menciptakan generasi yang berkualitas.

Berdasarkan uraian sebelumnya dan melihat fenomena kondisi madrasah aliyah negeri di kota medan berdasarkan beberapa tulisan maupun hasil pra penelitian yang penulis lakukan menunjukkan bahwa komitmen organisasi guru madrasah aliyah negeri di kota medan masih belum maksimal, hal ini disebabkan oleh banyak faktor, faktor dominan adalah Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah. Komitmen organisasi yang tumbuh di madrasah digerakkan oleh pemimpin yang mampu mentransformasikan nilai-nilai kebaikan, kejujuran, semangat kerja, inovasi, idealisme dan sebagainya.

Pemimpin transformasional akan mampu membawa nilai-nilai kebaikan kepada perilaku organisasi bawahannya. Faktor lain adalah budaya organisasi, komitmen organisasi yang tumbuh ditengah-tengah madrasah tidak tumbuh dengan sendirinya, namun, tumbuh karena adanya kebiasaan yang menjadi pembiasaan. Kebiasaan yang baik akan menjadi identitas organisasi, kebiasaan lambat laun akan membudaya dan menjadi budaya organisasi. Komitmen organisasi para guru akan tumbuh seiring dengan budaya organisasi yang tumbuh subur di madrasah. Faktor lain adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi kebathinan seseorang yang merasakan hal-hal positif di dalam organisasinya. Semakin positif perasaan seseorang mengakibatkan komitmen organisasi akan semakin tinggi pula.

Beberapa penelitian terdahulu dapat menguatkan argumentasi di atas seperti yang telah dilakukan oleh Asrul Hasibuan (2013) mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan kepala Madrasah, iklim organisasi, dan kompensasi non-finansial dengan komitmen kerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Medan. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa secara parsial dan simultan terdapat hubungan dari masing-masing variabel baik Kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi dan kompensasi non-finansial terhadap komitmen kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri di Kota Medan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmi (2013) mengenai Pengaruh kepemimpinan transformasional Terhadap *organizational citizenship Behavior* dan komitmen organisasi Dengan mediasi kepuasan kerja. Peneliti tersebut menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

*organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan hal tersebut serta penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu maka penulis mencoba untuk meneliti beberapa variabel yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja serta kaitannya dengan komitmen organisasi guru, sehingga cukup alasan bagi peneliti untuk meneliti Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru madrasah aliyah negeri di kota medan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut : (1) Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru ? (2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru ? (3) Apakah Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru ? (4) Apakah Motivasi Kerja Guru berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru ? (5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru ?

(6) Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru ? (7) Apakah Kemampuan Komunikasi personal Kepala Sekolah berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru ? (8) Apakah pemberian kompensasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru ? (9) Apakah Pemberian Kesempatan promosi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru ?

### C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah diketahui banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi guru. Namun, melihat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi begitu banyak dan kompleks, maka penelitian ini dibatasi pada faktor-faktor yang diperkirakan lebih dominan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi guru yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan. Hal ini didasarkan pada banyak kajian yang mendekati kepemimpinan transformasional dengan kajian manajemen pendidikan terutama kajian komitmen organisasi guru.

Kepemimpinan transformasional merupakan *style of leadership* gaya kepemimpinan yang berupaya *mentransformasi* nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung ketercapaian visi dan tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki gaya transformasional cenderung memiliki karakter yang kuat, mempengaruhi, mampu merubah situasi dan kondisi organisasi kearah yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor dominan dalam merubah lingkungan organisasi termasuk merubah perilaku, mindset dan karakter guru untuk komitmen terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional melalui atributnya dapat menciptakan dampak psikologis guru. Hal ini dilakukan melalui transformasi visi organisasi sehingga seorang bawahan merasakan keberadaanya didalam organisasi.

Budaya organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, hal ini didasarkan pada beberapa perusahaan ataupun organisasi yang memiliki pegawai yang komitmen terhadap organisasinya dikarenakan adanya kebiasaan ataupun nilai-nilai yang terdapat didalam organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan ruhnya organisasi, nilai-nilai kebaikan, kejujuran, kebersamaan, bahkan simbol-simbolnya yang dibangun didalam organisasi yang telah tumbuh subur bertahun-tahun didalam organisasi merupakan modal yang dominan dalam mempengaruhi komitmen organisasi guru.

Alasan faktor selanjutnya adalah kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi komitmen organisasi guru. Kepuasan kerja mengandung unsur material dan non material. Kepuasan kerja merupakan kondisi kebathinan seseorang yang merasa puasa dengan hasil yang diterima. Kepuasan kerja menumbuhkan komitmen terhadap organisasi.

**D. Perumusan Masalah**

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan ?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan ?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan ?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan ?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan ?

**E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan.
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan.



5. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis dan praktis.

##### 1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang Administrasi Pendidikan khususnya mengenai komitmen guru melalui kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja.
- b. Menguatkan teori mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
- c. Mendukung teori komitmen organisasi Meyer, Allen dan Smith, Colquitt, Spector, Dessler, Yukl dan teori lain yang berkaitan dengan komitmen organisasi.

##### 2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan manfaat dan masukan terhadap Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Medan ataupun Kepala Dinas Pendidikan terhadap upaya peningkatan komitmen organisasi guru melalui Kepemimpinan Transformasional, budaya Organisasi dan kepuasan kerja.
- b. Memberikan masukan kepada Pengawas, guru-guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Medan terhadap Pengaruh Kepemimpinan

Transformasional, budaya Organisasi dan kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasi guru.

- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Kepala Madrasah Negeri terutama bagi Kepala Madrasah Aliyah Negeri di Kota Medan sebagai bahan evaluasi kepemimpinan.
- d. Memberikan masukan kepada peneliti selanjutnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru

