

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Isu dan permasalahan yang menyangkut dengan guru masih menjadi bahasan yang penting dan krusial di Indonesia terutama sejak tahun 1998. Salah satu aspek penting dari permasalahan yang dihadapi guru saat ini adalah tentang komitmen organisasi yang belum sesuai dengan harapan. Begitu penting dan krusialnya isu tentang komitmen organisasi guru, maka Bank Dunia (*World Bank*) telah memasukkan masalah tersebut ke dalam pembahasan khusus yang secara terus menerus dilakukan dengan melibatkan banyak pihak, seperti Departemen Pendidikan Nasional, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) dan Bank Dunia itu sendiri. Salah satu alasan mengapa komitmen organisasi guru dijadikan sebagai pembahasan utama oleh Bank Dunia, hal ini disebabkan karena tinggi rendahnya kualitas pendidikan sebagian besar ditentukan oleh faktor komitmen organisasi guru. Sekolah sangat membutuhkan guru-guru yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar sekolah itu dapat terus bertahan serta dapat meningkatkan kualitas baik proses maupun lulusan yang dihasilkannya. Guru yang memiliki komitmen organisasi tinggi adalah mereka yang lebih stabil secara emosional dan lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga pada akhirnya dapat menjadi *trigger* (pemicu) bagi pencapaian tujuan pendidikan. Komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi.

Komitmen organisasi berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah. Secara faktual komitmen organisasi yang ditunjukkan guru melalui kinerjanya di sekolah dapat dikatakan masih belum baik. Rendahnya komitmen organisasi yang terwujud ke dalam kinerja guru secara langsung atau tidak merupakan pengaruh yang disebabkan oleh krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia kurun waktu 1998. Hal ini sesuai dengan laporan Bank Dunia yang bertajuk, "*Education in Indonesia: from Crisis to Recovery*" tanggal 23 September 1998.¹ Krisis ekonomi yang terjadi saat itu menyebabkan adanya gejala instabilitas politik dan ekonomi yang selanjutnya berdampak pada aspek pendidikan.²

Berdasarkan laporan Bank Dunia tersebut ada lima aspek krusial yang menjadi kajian penting, yaitu: (1) *framework of educational reform*, (2) *quality of basic education: school based management and decentralization*, (3) *school personal development: teachers and educational staffs*, (4) *higher education the implementation of new paradigm*, (5) *community based education and partnership of private and public education*.³ Kelima aspek ini telah menjadi sasaran pembahasan mendalam bagi kelompok kerja (*task force*) dengan berbagai sudut pandang untuk melahirkan solusi yang dihadapi dalam dunia pendidikan nasional.

Kelima aspek krusial ini menjadi sangat penting dicarikan solusi pemecahannya,

¹Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi. 2001. Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Diterbitkan atas Kerjasama Departemen Pendidikan Nasional-Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional dan Adicita Karya Nusa, hlm. vii.

²Nur, Agustiar Syah. 2001. Perbandingan Sistem Pendidikan 15 Negara. Penelitian dan Penulisan Disponsori oleh *Council for International Exchange of Scholars* melalui *Fullbright Shcolars Program*. Bandung: Lubuk Alung, hlm. 29.

³Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi. 2001. *Ibid*.

mengingat hal inilah yang menjadi masalah utama dalam sistem pendidikan nasional saat ini.

Kelima aspek penting dan krusial tersebut pada dasarnya merupakan gambaran nyata tentang kondisi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia pada semua satuan dan tingkat pendidikan formal mulai dari pendidikan dasar (SD/SMP), pendidikan menengah (SMA/SMK/MA), dan juga perguruan tinggi baik yang menyangkut dengan manajemen maupun para personal pengelolanya. Aspek yang berkaitan dengan *School Personal Development: Teachers and Educational Staffs*, meliputi pengembangan para penyelenggara sekolah yang terdiri dari para guru, kepala sekolah dan staf sekolah, menjadi sangat relevan dikaji dalam penelitian disertasi ini, karena sebagian besar masalah yang muncul dalam dunia pendidikan terletak pada guru dan kepala sekolah sebagai kontributor signifikan. Bahkan guru dijadikan sebagai salah satu faktor utama terbentuknya sekolah efektif, selain kurikulum, dan proses pembelajaran.⁴

Secara empirik banyak ditemukan kenyataan bahwa aspek yang terkait dengan pengembangan guru, kepala sekolah, dan staf yang terjadi di sekolah-sekolah sangat memprihatinkan karena sangat kurang mendapatkan pembinaan secara sistematis dan berkesinambungan dari pihak-pihak yang berkompeten. Keadaan yang belum menguntungkan ini akan berdampak secara psikologis terhadap para guru itu dalam melaksanakan tugas-tugasnya, di mana mereka menganggap bahwa pekerjaan menjadi guru tidak bisa memberikan kepastian

⁴Leven dan Lockheed dalam Lisa'diyah Mf. 2008. Kontribusi Guru Tugas Belajar dan Performa MAN 2 Model Banjarmasin; dalam Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan, Volume 6 Nomor 1 Januari - Maret 2008. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan dengan Pendidikan dan Latihan Departemen Agama RI.

kecukupan secara material. Karena itu, masih banyak guru yang mengajar tetapi pada waktu yang bersamaan juga melakukan aktivitas lain yang sama sekali tidak memiliki keterkaitan dengan proses pembelajaran. Tujuannya adalah untuk meningkatkan atau menambah pendapatan, karena pendapatan dari mengajar belum mencukupi kebutuhan hidupnya. Dalam hal ini Holmes Group (1986) sebagaimana dikutip Jalal dan Supriadi menyatakan:

*“Teaching has long been as underpaid and overworked occupation.....Teaching, after all, comes with large responsibility but modest material rewards. Good teachers must be knowledgeable, but they have few opportunities to use knowledge to improve their profession, or to help their colleagues improve. And, despite their considerable skill and knowledge, good teachers have few opportunities to advance within their profession”.*⁵

Berdasarkan kutipan di atas dapat dikemukakan bahwa rendahnya komitmen organisasi guru disebabkan karena beberapa faktor, yaitu: (a) pekerjaan sebagai guru dibayar murah (*undepaid*), (b) beban kerja guru yang terlalu besar, namun tidak sebanding dengan penghasilan yang diperoleh, (c) memiliki tanggungjawab yang besar, akan tetapi kurang dihargai, dan (d) guru dituntut berpengetahuan, namun mereka memiliki sedikit kesempatan menggunakan pengetahuan itu untuk meningkatkan profesinya.

Komitmen organisasi guru menjadi sebagai sebuah faktor determinan yang sangat penting untuk ditingkatkan semaksimal mungkin guna mencapai efektivitas pendidikan. Akan tetapi dalam kenyataannya masih ditemukan beberapa fakta empiris yang menjadi masalah dan sekaligus hal ini menjadi faktor penghambat pencapaian proses pembelajaran yang berkualitas di sekolah. Pertama, berkaitan

⁵Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi. 2001. *Op-cit*, hlm. 229.

dengan kesejahteraan yang diterima oleh para guru belum sepenuhnya dapat mensejahterakan mereka. Tingkat kesejahteraan guru tergolong rendah, bahkan amat rendah, tidak setara dengan pengabdian yang diberikannya. Jumlah gaji yang diterimanya jauh di bawah kebutuhan minimal untuk hidup guru bersama keluarganya. Keadaan ini berlaku untuk semua guru pada semua tingkat pendidikan dan terjadi di semua daerah. Kesejahteraan guru yang rendah berdampak tidak menguntungkan terhadap motivasi guru termasuk komitmennya di dalam organisasi sekolah dan status sosial profesi keguruan.

Sebagai gambaran dapat dikemukakan bahwa gaji guru di Kota Medan masih dikategorikan rendah. Hal ini terlihat dari pendapatan guru yang dihitung selama satu bulan. Tarigan menyatakan sangat perlu menyikapi masalah guru di Kota Medan salah satunya adalah dengan melakukan sosialisasi guru khususnya non PNS atau honorer. Sebab, kondisi mereka saat ini sangat memprihatinkan. Meski mereka mendominasi mengajar di seluruh sekolah di Kota Medan namun gajinya sangat kecil yakni Rp. 350.000 perbulan.⁶ Selanjutnya Tarigan mengungkapkan bahwa pada saat ini ada sekitar sepuluh ribu guru honorer yang mengajar baik di sekolah negeri maupun swasta. Rendahnya gaji guru di Kota Medan juga diperkuat oleh pernyataan yang dikemukakan oleh Ketua PGRI Kota Medan. Dampak yang ditimbulkan adalah perhatian para guru honorer tidak sepenuhnya terfokus pada proses belajar mengajar. Apalagi jika guru honorer itu sudah berkeluarga dan memiliki anak.

⁶Tarigan, Randiman. Gaji Guru Honorer Di Medan sangat rendah. Diakses dari internet tanggal 28 Maret 2017.

Dalam UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD) pada pasal 14 ayat 1 huruf (a) disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum. Namun sampai dengan saat ini, bagaimana standar kebutuhan hidup minimum seorang guru belum diatur sebagaimana mestinya. Bahkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, tidak ada satu pasal pun yang mengatur bagaimana standar penghasilan guru. Padahal dalam ketentuan penutup UUGD disebutkan bahwa semua peraturan perundang-undangan yang diperlukan untuk melaksanakan UUGD harus diselesaikan selambat-lambatnya 18 (delapan belas) bulan sejak UUGD diberlakukan.

Di Kota Medan masih banyak ditemukan guru yang bekerja dengan penghasilan antara Rp.10.000-15.000 per jam tatap muka. Dalam UUGD disebutkan bahwa beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 jam tatap muka dan sebanyak-banyaknya 40 jam tatap muka. Artinya, meskipun pun jam mengajarnya sampai dengan 40 jam, maka penghasilannya sebulan hanya Rp.600.000,- dan untuk mencapai jam maksimal ini (40 jam) hal yang mustahil bagi seorang guru yang profesional karena tugas guru bukan hanya mengajar tatap muka di depan kelas. Tidak sebanding, misalnya, dengan UMK Kota Medan tahun 2010 yang sudah mencapai Rp. 1.020.000,-. Jelas terlihat bahwa penghasilan guru masih lebih rendah dari upah buruh sekalipun. Bahkan seorang guru, dalam hitungannya, digaji seminggu untuk kerja sebulan.

Gaji guru merupakan aspek utama dan paling pokok dalam kesejahteraan guru. Selain gaji, kesejahteraan guru juga meliputi kelancaran dalam kenaikan

pangkat, rasa aman dalam menjalankan tugas, kondisi maupun lingkungan kerja, kepastian karir sebagai guru dan hubungan antar pribadi belum banyak dirasakan oleh sebagian besar guru, sehingga hal ini akan memberi dampak terhadap komitmen organisasi pada sekolah di mana ia melakukan aktivitasnya.

Aspek-aspek dari kesejahteraan guru umumnya masih jauh dari keadaan yang ideal. Gaji guru rendah, bahkan lebih rendah daripada pekerjaan lain dengan tingkat pendidikan yang sama atau bahkan dengan pendidikan yang lebih rendah. Kenaikan pangkat yang menjadi hak semua guru seringkali kurang lancar karena terhambat oleh ketatnya birokrasi yang memperlakukan guru-guru secara kurang proporsional dan *look down*. Untuk bisa naik pangkat, banyak biaya dan energi yang mesti dikeluarkan oleh guru. Selanjutnya, rasa aman dalam menjalankan tugas juga masih belum terjamin sepenuhnya karena berbagai perlakuan yang tidak *fair* terhadap guru yang kemudian mengganggu konsentrasinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya.

Kedua, masalah yang dihadapi guru adalah dari sisi rekrutmen dan penempatan yang terjadi saat ini masih banyak ditemukan ketidakkonsistenan dalam pola-pola yang dikembangkan. Misalnya, masih ditemukan dalam mutasi dan penempatan guru yang kaku sehingga tidak fleksibel. Penerapan pola-pola ini berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya.

Ketiga, masalah yang berhubungan dengan peningkatan mutu guru. Dalam hal ini, peningkatan mutu guru oleh Colquitt, Lepine dan Wesson dinamakan

dengan *ability* (kemampuan).⁷ Guru merupakan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan dan mereka berada di titik sentral dari setiap usaha reformasi pendidikan yang diarahkan pada berbagai perubahan yang diinginkan. Setiap usaha peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan, seperti pembaharuan kurikulum, pengembangan metode-metode mengajar, penyediaan sarana dan prasarana hanya akan berarti apabila melibatkan guru secara optimal.

Kondisi yang ditemukan di sekolah-sekolah SMA di Kota Medan menunjukkan bahwa mutu guru yang ditemukan saat ini sangat beragam. Namun dapat disimpulkan bahwa mutu guru pada umumnya masih rendah. Berbagai penelitian mengungkapkan bahwa tingkat penguasaan bahan ajar dan keterampilan dalam menggunakan metode-metode mengajar yang inovatif masih kurang. Hal ini berdampak terhadap mutu lulusan berupa capaian hasil siswa SMA di Kota Medan yang masih tergolong rendah. Secara empirik, rendahnya mutu lulusan SMA di Kota Medan dapat ditunjukkan melalui capaian hasil Ujian Nasional (UN) dalam beberapa tahun belakangan ini. Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Puspendik Balitbang-Kemdikbud tahun 2014 menyatakan bahwa rerata nilai kompetensi siswa di Kota Medan tahun pelajaran 2013/2014 dengan perolehan skor 8,09 lebih rendah dari kota Tebing Tinggi (skor 8,40), Sibolga (skor 8,33), Humbang Hasundutan (skor 8,44), Pakpak Barat (skor 8,30), Asahan (skor 8,33) dan beberapa daerah kabupaten/kota lainnya di Sumatera Utara. Perolehan skor nilai kompetensi siswa SMA di Kota Medan hanya 8,09 relatif

⁷Colquit, Jason A., dan Jeffery A. LePine., dan Michael J. Wesson, 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Book Companies. hlm. 8.

seimbang dengan Kabupaten Labuhan Batu Utara dengan skor 8,08., Gunung Sitoli 8,07. Akan tetapi peroleh nilai kompetensi siswa di kota Medan ini lebih tinggi dari Kabupaten Deli Serdang (7,68), Nias Utara (8,00), dan Nias Selatan (8,06) dan beberapa daerah kabupaten/kota lainnya.⁸ Kenyataan ini menjadi ironi, karena kota Medan menjadi pusat ibu kota provinsi Sumatera Utara yang memiliki fasilitas relatif lengkap dan kemudahan-kemudahan lainnya, namun hanya mampu mencapai hasil belajar (nilai UN) yang sama atau bahkan di bawah nilai UN kabupaten/kota lainnya.

Kondisi kualitas sumber daya manusia (SDM) seperti di atas menyebabkan tingkat daya saing bangsa Indonesia dalam tataran dunia tergolong rendah. Suhendar (dalam Supardi, 2012:2), menyampaikan bahwa dalam *The Global Competitiveness Report 2011-2012* (laporan tahunan daya saing global tahun 2011-2012) yang dibuat oleh *World Economic Forum* (WEF) menempatkan Indonesia pada posisi ke 46 dari 142 negara di dunia. Pada kawasan ASEAN posisi daya saing Indonesia berada posisi keempat di bawah Singapura, Malaysia, dan Thailand.⁹

Tabel. 1.1
Anggaran Pendidikan tahun 2009-2012

Tahun	Alokasi (Triliun)	Rasio (% terhadap APBN)
2009	208,28	20,8
2010	225,23	20,0
2011	266,94	20,2
2012	310,80	20,2

⁸ Pusat Penerangan dan Pendidikan Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2014. Dokumen dalam bentuk *Compact Disk*

⁹Supardi, 2012. Arah Pendidikan di Indonesia Dalam Tataran Kebijakan dan Implementasi. *Jurnal Formatif* 2 (2): 111-121, ISSN. 2088 351X, hlm. 2.

Keempat, masalah pengembangan karir guru. Sampai saat ini berkembang anggapan bahwa jabatan fungsional sebagai guru dipandang rendah dan kurang *prestisius* dibandingkan dengan jabatan struktural sebagai kepala sekolah atau pejabat struktural lainnya di lingkungan birokrasi pendidikan. Sekalipun tingkat pendidikannya lebih baik dan pengalamannya lebih luas, *prestise* jabatan guru dipersepsikan lebih rendah dengan staf di lingkungan birokrasi pendidikan (Kacab Dinas Pendidikan, Kandep, Dinas dan Kanwil). Akibatnya adalah jabatan sebagai guru tidak cukup membanggakan bagi mereka yang berprofesi sebagai guru, karena dianggap kurang *prestisius*.

Berbagai faktor sebagaimana dikemukakan di atas menyebabkan komitmen organisasi guru rendah. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah, sebagai guru harus memiliki komitmen organisasi tinggi terhadap lembaga pendidikannya, sehingga efektivitas organisasi akan lebih baik. Namun fakta empirik melalui studi pendahuluan yang peneliti lakukan di SMA Negeri Kota Medan menunjukkan bahwa komitmen organisasi guru belum secara paripurna dimiliki dan dilaksanakan oleh para guru SMA. Komitmen organisasi guru yang rendah ini akan menyebabkan pada pelaksanaan tugas-tugas di sekolah menjadi tidak maksimal. Hal ini diindikasikan dari masih banyaknya guru SMA di Kota Medan yang kurang bekerja keras/maksimal melaksanakan kegiatan pembelajaran bagi para siswanya.

Lingkungan kerja yang menjadi tempat di mana guru melaksanakan berbagai aktivitas pembelajaran kurang mendukung bagi para guru untuk bekerja secara optimal. Sikap masa bodoh antara satu dengan lainnya dalam hal

pengembangan akademik, kehadiran guru di sekolah yang terbilang masih rendah, masih banyaknya guru yang melakukan *side job* (pekerjaan sampingan) untuk mencukupi kebutuhan hidupnya, serta budaya yang cenderung negatif menjadi faktor penting yang turut mempengaruhi komitmen organisasi guru. Meskipun sebagian besar dari mereka telah menerima tunjangan sertifikasi, akan tetapi hal ini belum secara signifikan berdampak pada meningkatkan komitmen organisasi guru di sekolah.

Upaya-upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi guru telah banyak dilakukan baik oleh kepala sekolah maupun dari Dinas Pendidikan Kota Medan, misalnya dengan melaksanakan Bimbingan Teknis (BIMTEK) kepada para guru yang dimaksudkan untuk menempa mental agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik dan penuh tanggungjawab. Sedangkan dari pihak sekolah, antara lain dengan penegakkan disiplin kepada semua warga sekolah melalui pelaksanaan tata tertib sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah. Tata tertib sekolah dibuat bertujuan untuk mendisiplinkan semua warga sekolah agar dapat melaksanakan kewajiban serta haknya secara benar. Karena tata tertib sekolah pada prinsipnya berisi tentang aturan-aturan yang dibuat dan disepakati secara bersama. Namun upaya-upaya tersebut belum secara signifikan dapat meningkatkan komitmen organisasi guru yang ada sampai saat ini.

Fakta-fakta yang cenderung kurang menguntungkan dalam pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas, tidak dapat dibiarkan begitu saja akan tetapi harus diberikan perhatian yang serius dan mendalam sebagai upaya untuk perbaikan yang dilakukan oleh pemerintah melalui *inservice education* seperti

pendidikan dan pelatihan maupun pembinaan mental yang berkaitan dengan komitmen organisasi guru SMA. Namun upaya tersebut belum menunjukkan adanya perubahan yang berarti dalam peningkatan komitmen organisasi guru. Atas dasar penjelasan itu perlu diketahui dan dipahami faktor-faktor apa saja yang sangat menentukan atau mempengaruhi komitmen organisasi guru tersebut. Menurut Colquitt, menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah *quality of life* (kualitas hidup), *ability* (kemampuan), budaya organisasi, kepemimpinan, kepribadian, kepuasan kerja, stress, motivasi, etika, dan pengambilan keputusan.

Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi kepala sekolah merupakan faktor yang menarik untuk diteliti karena beberapa hal yaitu: (1) kepala sekolah merupakan ujung tombak bagi keberhasilan pengelolaan pendidikan dasar dan menengah, tanpa kepala sekolah yang berkualitas dan rela berkorban mustahil sekolah dasar dan menengah dapat menghasilkan mutu lulusan yang berkualitas, (2) kepala sekolah yang berperan sebagai individu yang memberikan contoh sikap ucapan dan perilaku kepribadian kepada karyawan pendidik/guru, siswa, masyarakat yang ada, (3) komitmen organisasi bukanlah sesuatu hal yang final yang tidak dapat diperbaiki, karena sebagai manusia individu kepala sekolah akan selalu tumbuh dan berubah sesuai dengan tuntutan *stakeholders*, dan (4) apabila komitmen organisasi tidak didukung oleh budaya organisasi kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, maka proses

pengembangan manajemen sekolah tidak bisa efektif sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah seharusnya dapat memperbaiki diri dengan meningkatkan komitmen organisasinya sehingga dapat mencapai harapan organisasi itu.

Alasan penting untuk meneliti komitmen organisasi adalah: (a) Dengan adanya rasa menyatu dengan organisasi, karyawan tidak berpikir untuk meninggalkan organisasi/perusahaan sehingga komitmen organisasi yang tinggi akan menurunkan keinginan untuk pindah para karyawan¹⁰; (b) Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi¹¹; (c) Oleh karena komitmen organisasi adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi¹², maka guru yang memiliki komitmen organisasi tinggi terhadap sekolah tempatnya bertugas, tidak berkehendak meninggalkan sekolah tersebut, karena dia merasa bahwa tujuan organisasi sesuai dengan tujuannya; dan (d) Perlu diketahui faktor-faktor penentu tinggi rendahnya komitmen organisasi guru agar dapat dipahami cara-cara meningkatkan komitmen organisasi guru tersebut.

¹⁰ Steers, R. M., dan Porter, L. W., 1991. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.

¹¹ Greenberg, J., dan Baron, R.A., 1995. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

¹² Colquitt, J.A., Lepine, J.A., dan Wesson, M.J., 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Book Companies, Inc.

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian Colquitt, Lepine dan Wesson (2009:8)¹³ yang terkenal dengan konsep *Integrative Model of Organizational Behavior* mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, karakteristik individual, dan mekanisme individual. Berdasarkan hasil analisis terhadap penelitian yang dilakukan Colquitt, Lepine, dan Wesson tersebut ditemukan bahwa secara empiris terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008:155).¹⁴ Komitmen organisasi menggambarkan sikap loyalitas seseorang terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi di mana ia melakukan pekerjaannya. Apabila dicermati secara mendalam, maka pengertian komitmen organisasi ini mencakup tiga hal, yaitu: (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi adalah: (1) berkomitmen pada nilai utama manusia, (2) memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda, (3)

¹³Colquit, Jason A., dan Jeffery A. LePine., dan Michael J. Wesson, 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Book Companies. hlm. 8.

¹⁴Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset, hlm.155.

menjamin keadilan organisasi, (4) menciptakan rasa komunitas, dan (5) mendukung perkembangan karyawan (Luthans, 2006:250).¹⁵

Alasan peneliti untuk menentukan keempat variabel yang berkaitan dengan komitmen organisasi adalah: (a) Salah satu dimensi iklim psikologis yang secara konsisten berkorelasi positif dengan komitmen organisasi adalah kepemimpinan¹⁶; (b) Budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi para guru SMA¹⁷; (c) Model integrasi perilaku organisasi menegaskan bahwa motivasi secara langsung memengaruhi komitmen organisasi dan faktor motivasi individu berfluktuasi dengan komitmen organisasi¹⁸; dan (d) Teori *The Performance-Satisfaction-Effort Loop* oleh Newstrom¹⁹ menegaskan adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan atau ketidakpuasan.

Faktor kepemimpinan di sekolah yaitu kepala sekolah memegang peranan yang penting dalam suatu organisasi, karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku pegawai yang berbeda-beda, bawahan harus dipengaruhi agar memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara maksimal.

¹⁵Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Yuwono, dkk. Yogyakarta: Andi Offset, hlm. 250.

¹⁶ Chairy, Liche Seniati. 2002. *Seputar Komitmen Organisasi*, Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

¹⁷ Siburian, Tiur Asi. "Faktor-faktor Penentu Komitmen Organisasi Guru SMA", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 19, Nomor 1, Juni 2013, hlm. 113-119.

¹⁸ Kreitner, R. & Kinicki, A. 2007. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill, p. 132

¹⁹ Newstrom, J. W. 2007. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, International Edition., p. 201

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Sutrisno, 2009:231).²⁰

Penelitian yang berkaitan dengan kualitas kepemimpinan telah lama diteliti dan sudah banyak dilakukan, salah satu peneliti yang melakukan kajian tersebut antara lain Thorlakson dan Murray (1998:12),²¹ yang membuktikan bahwa ada hubungan yang diperoleh kualitas kepemimpinan suatu organisasi atau pemimpin organisasi akan dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh organisasi. Penelitian ini juga mengevaluasi efek pengenalan pemberdayaan yang terkontrol dengan kekuatan, fungsi, manajerial dan gaya kepemimpinan serta motivasi kerja. Indikator sebagai pertimbangan kualitas kepemimpinan seperti tingkat inisiatif, tingkat keyakinan, tingkat pertanggungjawaban, dan tingkat komunikasi dalam meta analisisnya menemukan bahwa pemimpin yang berkualitas dalam organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh pegawai di lingkungan organisasinya.

Ada tiga implikasi penting dari pengertian kepemimpinan itu, yakni: (1) kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Oleh karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya

²⁰Sutrisno, Edi. 2009, Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: Kencana Pernada Media Grup. hlm. 231.

²¹Thorlakson Alan J. H. dan Robert P. Murray, 1996, *an Empirical Study of Empowerment in the Workplace*, *Journal Group and Organization Management*, Volume 21 Nomor1 pp: 67-83.

proses kepemimpinan. (2) kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lain, (3) di samping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara.

Sejalan dengan uraian di atas, Manullang²² menyatakan kepemimpinan yang efektif membuat organisasi efektif, dan sebaliknya kepemimpinan yang kurang efektif membuat organisasi gagal mewujudkan visi, misi, dan tujuan, yang mana tanpa pimpinan, sebuah organisasi akan merupakan kerumunan manusia dan peralatan. Faktor penting dalam kepemimpinan yang membentuk suatu organisasi menjadi efektif adalah komunikasi, baik interpersonal maupun intrapersonal. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Siburian (2013), *The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia.*²³

Penelitian ini memberikan temuan bahwa analisis tidak menunjukkan pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru dengan jalur koefisien 0,747, pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasional guru dengan koefisien jalur 0,259, pengaruh langsung budaya

²²Manullang, M. 2006. Dasar-Dasar Manajemen. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. hlm. 96-97.

²³Siburian, Tiur Asi. 2013. *The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia*, dalam International Journal of Humanities and Social Science Volume 3 Nomor 12, Special Issue – June 2013.

organisasi terhadap motivasi berprestasi dengan koefisien jalur 0,901. Dengan demikian ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru dengan koefisien jalur 0,233, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru dengan koefisien jalur 0,213, dan pengaruh langsung motivasi berprestasi pada komitmen organisasi guru dengan koefisien jalur sebesar 0,251. Dengan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal lebih efektif, budaya organisasi, kepuasan kerja dan semakin tinggi motivasi berprestasi, semakin tinggi komunikasi interpersonal guru di SMA Kabupaten Humbang Hasundutan. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan afektif komitmen guru SMA, ada kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi. Sedangkan hubungan kepemimpinan dengan komitmen organisasi ditemukan penelitian kepemimpinan tentang pertukaran pemimpin-anggota, yang menyimpulkan bahwa hubungan pertukaran menurun berkorelasi dengan kejelasan peran yang lebih besar, kepuasan yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang lebih kuat, dan kinerja bawahan yang lebih baik.²⁴

Faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja.²⁵ Setiap orang dalam suatu organisasi secara sadar ataupun tidak sadar akan mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya itu. Misalnya seorang guru baru yang diterima dalam suatu sekolah,

²⁴Yukl, G.A. 2009. *Leadership and Organizational Learning: an Evaluative Essay*. Leadership Quarterly, 20, 49 –53.

²⁵Sutrisno, Edi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. hlm. 2.

ia akan berusaha mempelajari apa yang diwajibkan dan apa yang dilarang, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Budaya yang di dalamnya terdapat sistem sosial atau organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi.²⁶ Organisasi akan mampu beroperasi secara efisien bila terdapat nilai yang diyakini bersama di antara karyawannya. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.²⁷

Syauta, Jack Henry (2012), melakukan penelitian dengan judul: *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*.²⁸ Penelitian ini memberikan temuan bahwa: (1) budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, walaupun budaya organisasi sudah lebih, tidak dapat memperbaiki kinerja karyawan, karena nilai budaya organisasi termasuk (birokrasi, inovatif dan suportif) harus disosialisasikan terlebih dulu kepada karyawan di setiap pekerjaan karyawan tersebut sehingga budaya organisasi dapat ditanamkan pada setiap

²⁶Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat. hlm. 7.

²⁷Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2009. *Organizational Behaviour*. Edisi bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat. hlm. 36.

²⁸Syauta, Jack Henry. 2012. "The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)". Dalam *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 1 Issue 1 || December. 2012 PP.69-76.

karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih baik untuk perusahaan, (2) komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi kinerja pegawai. Karyawan dengan komitmen tinggi akan mencurahkan semua pemikiran, kemampuan dan keterampilan untuk kemajuan perusahaan, (3) kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Ini berarti organisasi yang lebih kuat mampu meningkatkan kepuasan kerja, sehingga karyawan akan melakukan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, (4) semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian tentang motivasi kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Kinman, *et.al.* (2001:25),²⁹ motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengukur efek dari pemberdayaan di tempat kerja, hasil yang diperoleh tidak memiliki adanya perbedaan yang signifikan antara pemberdayaan yang diberi pemberdayaan dan yang dikontrol dan dapat diketahui dari gaya kepemimpinan yang dilaksanakan secara baik dengan kemampuan seorang pemimpin yang berani mengambil sikap terhadap bawahannya maka akan mempercepat sukses bawahan dari program kerja yang akan dilaksanakannya. Adapun indikator yang digunakan untuk melihat seberapa besar motivasi itu

²⁹Kinman, Gail dan Russell Kinman, 2001. *The Role of Motivation to Learn in Management Education*, Journal of Workplace Learning, Volume13 Nomor 4 P. 132-143.

dikerjakan dengan baik melalui persaingan yang sehat, evaluasi kerja yang baik, dan dalam wujud uang atau penghargaan lainnya.

Pahri Yamsul, Surachman, Ubud Salim, and Armanu (2013), melakukan penelitian tentang *The Influence of Motivation and Organization Culture On Work Satisfaction and Organizational Commitment (Study On National Society Empowerment Program in Southeast Sulawesi Province)*.³⁰ Hasil penelitian ini menemukan bahwa hubungan antar variabel tidak mempengaruhi signifikansi motivasi terhadap komitmen. Hal itu berarti bahwa apapun motivasinya tidak akan mengakibatkan perubahan nilai komitmen kepada administrator program untuk Pemberdayaan Masyarakat di Sulawesi Tenggara. Studi ini juga menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Temuan lain dari penelitian ini adalah adanya pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi melalui kepuasan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap komitmen organisasi melalui variabel kepuasan kerja.

Motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Kekuatan memotivasi dengan efek performa terkuat adalah efikasi/kompetensi diri, karena orang yang merasakan kepercayaan diri secara internal cenderung akan mengungguli mereka yang ragu atas kemampuan mereka. Tujuan yang sulit adalah kekuatan yang paling kuat kedua dalam memotivasi, orang yang menerima tujuan

³⁰Pahri Yamsul, Surachman, Ubud Salim, and Armanu (2013), melakukan penelitian tentang *The Influence of Motivation and Organization Culture on Work Satisfaction and Organizational Commitment (Study on National Society Empowerment Program in Southeast Sulawesi Province)*. Dalam *International Journal of Business and Management Invention*, ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 2 Issue 9| September. 2013 pp.18-25.

tersebut mengungguli penerima tujuan mudah. Kekuatan motivasi yang diciptakan oleh tingginya tingkat valensi, perantaranya, dan harapan adalah variabel motivasi paling kuat berikutnya untuk kinerja. Akhirnya, persepsi keadilan memiliki efek yang agak lemah pada kinerja. Hal tersebut secara empiris didukung oleh teori Pullin, *et.al.* (2000);³¹ Kinman *et.al.* (2001); Cooke (1999);³² Vest and Markham (1994).

Kepuasan kerja merupakan kumpulan perasaan dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan, dan merupakan salah satu aspek penting dalam mengkaji perilaku organisasi. Penting, karena memiliki potensi untuk mempengaruhi perilaku karyawan dan memiliki kontribusi terhadap keberadaan organisasi dalam jangka panjang. Kepuasan kerja adalah perasaan orang tentang pekerjaan dan aspek-aspek yang bervariasi dari pekerjaan mereka³³. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan umum tentang pekerjaan atau sebagai kumpulan sikap yang berhubungan dengan aspek-aspek pekerjaan. Gejala kepuasan kerja yang rendah dapat memunculkan mogok kerja, bekerja dengan lamban, mangkir, pindah kerja, berperilaku negatif terhadap organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang diharapkan oleh para pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda bahwa organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

³¹Pullins, Ellen Bolman, Curtis P. Haugtvedt, Peter R. Dickson, Leslie M. Fine, Roy J. Lewicki, 2000. *Individual Differences in Intrinsic Motivation and the Use of Cooperative Negotiation Tactics*”, The Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 15 Nomor 7, pp.466-478.

³²Cooke Ernest F, 1999. *Control and Motivation in Sales Management Through The Compensation Plan*, Journal of Marketing Theory and Practice.

³³Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. hlm.2.

Melihat pentingnya kepuasan kerja guru dalam rangka lancarnya organisasi, maka perlu membahas bagaimana kepuasan kerja guru dan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar. Oleh karena itu, kepuasan kerja guru perlu dijaga dan bahkan ditingkatkan pada tingkat yang diinginkan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Morgan dan Hunt (1994),³⁴ Meyer and Allen (1991),³⁵ Zineldin and Johnsson (2000),³⁶ dan Moorman *et.al* (1992).³⁷ Efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, itulah sebabnya setiap organisasi harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia untuk mencapai komitmen organisasi.³⁸ Komitmen organisasi telah menjadi konsep utama dalam penelitian organisasi dan dalam memahami perilaku staf di tempat kerja sejak tahun 1970-

³⁴Morgan R. M. dan Hunt S. D., 1994. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, P. 20-36.

³⁵Meyer dan Allen, Benkhoff, Birgit, 1997. *Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between and Performance*, *Human Relations*, Volume 50, Nomor 6, pp: 701-726.

³⁶Zineldin, Mosad and Johnsson, Patrik, 2000. *An Examination of The Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: an Empirical Study of the Swedish Wood Industry*, *TQM Magazine [TQM]* Volume 12 Iss: 4 p: 245.

³⁷Moorman, Christine, Gerald Zaltham, dan Rohit Deshpande, 1992. *Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations*, *Journal of Marketing*, Vol. XXIX, August, p.314-328.

³⁸Melia, I dan Anggraini Sukmawati. 2011. "Analisis Komitmen Organisasi melalui Faktor Quality of Work Life"(Studi Kasus Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor), *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Volume 2, Nomor 3.

an³⁹. Ini mencerminkan sejauhmana anggota staf mengidentifikasi organisasi tersebut dan terlibat untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁰

Penelitian Setywan (2005:viii), menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam organisasi. Dengan derajat kepuasan kerja yang tinggi akan dapat mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan pegawai yang baik mempunyai pengaruh penting untuk mencapai komitmen organisasi. Hal ini diperkuat oleh Muath Eleswed yang meneliti tentang “*Job Satisfaction and Organizational Commitment: a Correlational Study in Bahrain*”.⁴¹ Hasil penelitian tersebut menemukan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu variabel kunci yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Qing Miao (2013) dari *College of Public Administration, Zhejiang University, Hangzhou, China* dengan judul: faktor apa yang mempengaruhi komitmen organisasi pegawai sektor publik di China, yang dilihat dari peran kepuasan atas penghargaan ekstrinsik dan intrinsik.⁴² Hasil penelitian menunjukkan bahwa anteseden komitmen organisasi

³⁹S.R. Dorgham, 2012 “*Relationship between Organization Work Climate and Staff Nurses Organizational Commitment*”. *World Journal Media Science*, 10 (5) (2012), pp. 80–91.

⁴⁰J.P. Meyer, L. Herscovitch, “*Commitment in the Workplace: Toward a General Model*”. *Humanities Resources Management Review*, 11 (3) (2001), pp. 299–326.

⁴¹Muath Eleswed. 2013. *Job Satisfaction and Organizational Commitment: a Correlational Study in Bahrain*, dalam *The International Journal*, Volume 3 Nomor 5 May, 2013. Diakses dari internet tanggal 18 Juli 2017.

⁴²Qing Miao. 2013. Faktor apa yang mempengaruhi Komitmen Organisasi Pegawai Sektor Publik di China, dalam, Volume 24, 2013 - [Issue 17](#).

di sektor publik China berbeda secara signifikan antara peran penghargaan yang bersifat ekstrinsik dan intrinsik.

Beberapa faktor sebagaimana diuraikan di atas baik secara teoretis maupun empiris telah terbukti dapat memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kajian tentang komitmen organisasi menjadi sangat penting dan sangat urgen dilakukan, mengingat maju mundurnya pendidikan sangat ditentukan oleh variabel ini. Komitmen (loyalitas) ditempatkan menjadi variabel penting karena adanya kepercayaan bahwa komitmen yang meningkat akan meningkatkan efektivitas organisasi. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari organisasi, komitmen organisasi merupakan salah satu penentu keberhasilan yang kuat (Das, 2002; Chew dan Chan, 2008). Lebih lanjut, Pascal, *et al*, (2011) menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi mengurangi niat karyawan tersebut untuk meninggalkan organisasi dan tetap menjadi bagian dari organisasi untuk bekerja dengan lebih efektif dan loyal. Jika karyawan tidak berkomitmen mendalam organisasi kemudian mereka akan merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja, kepercayaan rendah, stress dan ketidakpastian yang tinggi akan meningkat dalam organisasi, akhirnya memiliki dampak negatif pada kinerja organisasi (Panayiotis, *et al*, 2011). Dengan demikian, istilah komitmen yang menjadi hal penting dalam semua organisasi karena berkaitan dengan keberlanjutan organisasi tersebut (Gina, 2012).

Hasil wawancara tanggal 22 Agustus 2016 dengan Ely, Kepala Bidang SMA Dinas Pendidikan Kota Medan, mengungkapkan sebagai berikut:

“Sebagian guru SMA di Kota Medan, khususnya guru honorer, harus melaksanakan tugas di beberapa sekolah sehingga waktu mereka di sekolah terbatas pada hari yang jam mengajarnya ada di sekolah

*tersebut. Guru honorer yang mengajar di beberapa sekolah meskipun jam mengajar mereka tidak banyak, namun mereka tetap tidak ingin berhenti karena mereka melaksanakan pekerjaan untuk memperoleh rezeki. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa persoalan loyalitas guru atau komitmen guru menjadi rendah karena itu perlu ditingkatkan lagi, karena memiliki implikasi terhadap kinerja dan mutu sekolah”.*⁴³

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan Sugirno, Kasi SMA Dinas Pendidikan Kota Medan, melalui hasil wawancara tanggal 24 Agustus 2016, mengungkapkan sebagai berikut:

*”Penelitian tentang komitmen organisasi guru di Kota Medan masih sangat minim dilakukan. Padahal komitmen organisasi ini memiliki peran penting dan harus dimiliki oleh setiap guru, apabila ada keinginan untuk meningkatkan proses dan mutu pendidikan di SMA. Persoalan faktor penyebab rendahnya pendidikan di tingkat SMA di Kota Medan adalah karena kurangnya komitmen organisasi guru dalam menjalankan tugas-tugas pendidikan dan pembelajaran di sekolah”.*⁴⁴

Hasil wawancara 25 Agustus 2016 dengan Abdul Johan, Kepala Bagian Program dan Peningkatan Mutu Dinas Pendidikan Kota Medan mengungkapkan sebagai berikut:

*“Persoalan komitmen guru atau loyalitas guru dalam melaksanakan tugas di sekolah telah lama menjadi perhatian dari Dinas Pendidikan Kota Medan. Masalah yang berkaitan dengan komitmen organisasi guru di Kota Medan antara lain: (a) guru yang memiliki disiplin yang baik merupakan salah satu bentuk komitmen dalam melaksanakan tugas, jadi apabila guru tidak disiplin berarti komitmennya rendah; (b) secara umum guru-guru di Medan memiliki loyalitas yang tinggi karena guru senang apabila ada urusan dengan sertifikasi guru; (c) namun ada juga yang malas merancang persiapan mengajar”. Karena itu, komitmen organisasi sangat penting dan menarik dikaji untuk meningkatkan mutu pendidikan di Kota Medan.*⁴⁵

⁴³Ely, 2016. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang SMA Dinas Pendidikan Kota Medan. Selasa tanggal 22 Agustus 2016 di Kantor Dinas Pendidikan Kota Medan jalan Pelita IV No. 77 Medan pukul 10.10 WIB.

⁴⁴Sugirno, 2016. Hasil Wawancara dengan Kepala Seksi Dinas Pendidikan Kota Medan. Selasa tanggal 24 Agustus 2016 di Kantor Dinas Pendidikan Kota Medan jalan Pelita IV No. 77 Medan pukul 11.15 WIB.

⁴⁵Johan, Abdul, 2016. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Program dan Peningkatan Mutu Dinas Pendidikan Kota Medan. Selasa tanggal 25 Agustus 2016 di Kantor Dinas Pendidikan Kota Medan jalan Pelita IV No. 77 Medan pukul 10.10 WIB.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas tergambar bahwa komitmen organisasi guru SMA di Kota Medan perlu mendapat perhatian serius demi meningkatkan kualitas pendidikan. Terpilihnya SMA sebagai tempat penelitian, karena kecenderungan dan mayoritas permasalahan-permasalahan guru SMA di Kota Medan adalah berkaitan dengan permasalahan komitmen organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian ini difokuskan pada tingkat pendidikan menengah, yaitu SMA di Kota Medan yang memiliki karakteristik beragam. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam dengan melakukan penelitian tentang *“Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru SMA di Kota Medan”*.

1.2. Identifikasi Masalah

Kajian dan sejumlah penelitian yang mendalam telah difokuskan untuk memahami sifat, antecedent, dan konsekuensi dari komitmen organisasi. Sesuai dengan kerangka mekanisme organisasi yang ditegaskan Colquitt, Levine dan Wesson (2009:2), mengemukakan banyak variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dimaksud antara lain: (1) struktur organisasi, (2) budaya organisasi, (3) komunikasi, (4) kemampuan manajerial, (5) karakteristik tim kerja, (6) kepemimpinan, (7) motivasi kerja, (8) kepuasan kerja, (9) status sosial ekonomi, (10) kemampuan, (11) keadilan, dan (12) pembuatan keputusan.

1.3. Pembatasan Masalah

Dalam suatu penelitian perlu dilakukan pembatasan masalah. Hal ini bertujuan untuk menghindari penafsiran yang berbeda (*ambigu*) terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga diperoleh ruang lingkup serta jawaban yang lebih jelas atau terfokus. Mengingat luasnya ruang lingkup permasalahan yang berkaitan dengan komitmen organisasi guru, maka masalah dibatasi pada empat faktor yang diduga dominan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi guru yakni faktor kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya, selanjutnya variabel penelitian dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Variabel laten *exogenous* (*construct exogenous variable*) dalam hal ini kepemimpinan dan budaya organisasi.
2. Variabel *intervening* (*intervening variable*) dalam hal ini kepuasan kerja, dan motivasi kerja.
3. Variabel laten *endogenous* (*construct endogenous variable*) dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi.

Berdasarkan identifikasi atau pengelompokan variabel penelitian ini, maka permasalahan penelitiannya dibatasi untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor dalam hal ini kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pada komitmen organisasi.

1.4. Perumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang penelitian sebagaimana digambarkan di atas, selanjutnya dapat dirumuskan masalah dalam penelitian yaitu seberapa besar pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Ada 8 (delapan) rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru ?
2. Apakah variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru ?
3. Apakah variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru ?
4. Apakah variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru?
5. Apakah variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru ?
6. Apakah variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru ?
7. Apakah variabel motivasi kerja guru berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru?
8. Apakah variabel kepuasan kerja guru berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru ?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana diajukan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru.
2. Pengaruh positif variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru.
3. Pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru.
4. Pengaruh positif variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru.
5. Pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi guru.
6. Pengaruh positif variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru.
7. Pengaruh positif variabel motivasi kerja guru terhadap komitmen organisasi guru.
8. Pengaruh positif variabel kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi guru.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang besar baik secara teoretis maupun praktis. Manfaat teoretis dalam penelitian ini adalah dapat memberikan kontribusi terhadap penjelasan yang menyangkut pengaruh antara variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi dengan memberikan penjelasan yang bersifat deskriptif, analisis secara mendalam menyangkut model interaksi di antara variabel-variabel penelitian yang diukur.

Pada perspektif keilmuan diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk memperkuat dan memperkaya kajian-kajian tentang pengaruh kepemimpinan,

budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru SMA di Kota Medan. Keseluruhan variabel baik *eksogenus* maupun *endogenus* merupakan variabel yang urgen dikaji secara mendalam untuk meningkatkan mutu dan layanan pendidikan di sekolah.

Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pertimbangan bagi pihak-pihak terkait untuk meningkatkan komitmen organisasi guru. Peningkatan komitmen organisasi guru dalam penelitian ini dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang merupakan variabel yang dapat diintervensi untuk dikembangkan ke arah yang lebih baik.

Secara terperinci, beberapa manfaat praktis dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Kepada-kepala SMA di kota Medan agar dapat memfasilitasi terbentuknya komitmen organisasi guru di sekolah, melalui penerapan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, membentuk budaya organisasi, meningkatkan motivasi kerja, dan memberikan kepuasan kerja kepada semua guru. Cara yang dapat dilakukan antara lain adalah dapat menjadi suverpisor yang mampu memberikan peningkatan wawasan pembelajaran (pedagogik dan profesional) serta kedisiplinan kepada semua warga sekolah. Namun yang lebih penting lagi adalah membangun komunikasi kepada semua guru dengan hangat, memberikan perhatian, dan mencontohkan keteladanan serta keadilan.
2. Sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi para pengambil keputusan tentang kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan

komitmen organisasi guru SMA di Kota Medan.

3. Sebagai masukan bagi Dinas Pendidikan Kota maupun propinsi Sumatera Utara agar dapat mendukung terciptanya komitmen organisasi guru melalui peningkatan kepemimpinan kepala sekolah, penciptaan organisasi, motivasi kerja, dan peningkatan kepuasan kerja guru di sekolah.
4. Sebagai bahan informasi bagi *stakeholders* yang berminat terhadap pendidikan terutama manajemen sehingga dapat dijadikan masukan untuk pengembangan komitmen organisasi guru SMA di kota Medan.
5. Sebagai dasar kajian permasalahan yang sama bagi para peneliti lainnya. Dengan demikian, kelemahan yang terdapat dalam penelitian ini dapat dilengkapi dan disempurnakan menjadi lebih baik lagi. Di sisi yang lain, penelitian dengan masalah yang sama dapat dilihat secara lebih mendalam dan terarah.
6. Bagi peneliti sendiri, yang digunakan untuk menyusun disertasi bidang manajemen pendidikan sebagai salah satu persyaratan akademis dalam memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan.
7. Peneliti lain, untuk mengkaji hal-hal yang belum terungkap dalam penelitian ini berkenaan dengan komitmen organisasi guru dengan lebih melibatkan banyak atau mengukur variabel-variabel eksogennya, sehingga dapat diketahui mana variabel yang lebih dominan mempengaruhi komitmen organisasi guru di sekolah.