

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan ujung tombak kemajuan suatu bangsa, Negara-negara maju seperti Amerika, Jepang, atau Malaysia telah menjadikan pendidikan sebagai faktor strategis dalam menciptakan kemajuan bangsa. Pendidikan yang berkualitas dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif. Hal tersebut mendorong suatu negara yang maju dan pesat dalam perkembangan ilmu dan teknologi.

Yayasan atau lembaga merupakan salah satu lembaga pendidikan yang mengelola beberapa sekolah, mulai dari tingkat pendidikan dasar sampai Perguruan Tinggi. Keberhasilan tujuan pendidikan di yayasan yang berkecimpung dalam bidang pendidikan tergantung dari sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan itu. Yaitu mulai dari pengurus yayasan, Kepala Sekolah, Guru, siswa, pegawai tata usaha, dan tenaga pendidikan lainnya. Selain itu harus pula didukung oleh sarana prasarana yang memadai. Untuk membentuk manusia yang sesuai dengan tujuan pembangunan nasional, yang pada hakekatnya bertujuan meningkatkan kualitas manusia dan seluruh masyarakat yang maju, modern, berdasarkan Pancasila, maka dibutuhkan guru yang profesional dan tinggi komitmen normatifnya terhadap lembaga dimana dia bekerja. Undang-undang Sisdiknas no. 20 tahun 2003 pasal 39 ayat 2, menyebut bahwa guru sebagai pendidik adalah tenaga profesional. Guru merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan terselenggaranya proses pendidikan. Keberadaan guru merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggaraan proses pembelajaran

siswa. Rusmana. (2007:1) dalam Formasi Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan mengemukakan bahwa guru sebagai tenaga pengajar dan pembelajaran merupakan komponen penting yang saling berhubungan erat satu sama lainnya dalam penyelenggaraan pendidikan. Selain itu Guru juga harus memiliki komitmen normatif terhadap lembaga yang mempekerjannya.

Luthan, (2009:250) mengemukakan Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, karena tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan

Menurut Luthans (2009:250) komitmen organisasi merupakan sifat pengaruh antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi kerja. Dengan kata lain ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Robbins dan Judge (2009:101) berpendapat bahwa komitmen normatif merupakan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi. Keterkaitan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja dikenal dengan istilah komitmen organisasi. komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal.

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen diasumsikan juga merefleksikan dampak dari kesesuaian antara individu dengan organisasi, walaupun hasilnya tidak seragam. Banyak studi yang telah mempelajari pengaruh antara keduanya. Pengalaman kerja yang sesuai dengan nilai-nilai personal individu atau dapat memenuhi kebutuhan dan preferensi individu akan menjadi penguat bagi individu tersebut, yang kemudian akan memkorelasi komitmen terhadap organisasi.

Lembaga Pendidikan Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga telah berdiri sejak tahun 1932, yang dimulai dari TK sampai SMA. Yayasan ini berpusat di Sibolga, namun sekolah-sekolah yang dikelola terdapat di berbagai pelosok tanah air. Dari Sabang hingga ujung Timur Indonesia. Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan seluruhnya 400 orang. Dalam Tesis ini penelitian difokuskan hanya tenaga pendidik yang terdapat di Sibolga.

Tenaga pendidik ini berdasarkan pengalaman dan pengamatan selama 5 tahun, tahun 2005 sampai 2010, meski pemimpin lembaga telah berusaha memotivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, gaji yang memadai, dan pemberian *reward* pada yang berprestasi dan berdedikasi, namun tetap tidak pernah merasa puas dengan keadaan yang mereka alami yang akibatnya, tingkat pergantian guru tinggi karena guru yang sudah mapan pindah ke organisasi atau lembaga lain. Gampang melalaikan tugas dengan ketidakhadiran di sekolah dengan alasan acara adat, sakit atau urusan keluarga lainnya, kurang berprestasi,

semangat berkompetisi rendah, mapan dengan kebiasaan lama, jika ada innovási dari pihak pengelola, guru terlebih dahulu mengemukakan alasan-alasan yang logis secara fisik, agar tidak melaksanakannya atau sulit menerima perubahan. Kelengkapan administrasi guru berupa perangkat pembelajaran tidak dibuat sebagaimana mestinya.

Dari konsep teori organisasi, telah dijelaskan bahwa komitmen guru itu merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Berkaitan dengan komitmen normatif seseorang, kepuasan kerja, motivasi internal, dan peranan pemimpin yang transformasional sangat penting.

Luthans (2009:247) berpendapat kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Luthans mengemukakan kepuasaan kerja yang tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah tetapi hal tersebut mungkin membantu. Sebaliknya, jika terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin tinggi. Usia dan kedudukan dalam organisasi, komitmen pada organisasi mungkin memainkan peranan. Kepuasan kerja dapat membantu meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Banyak ahli perilaku organisasi dan manejer berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting dalam organisasi.

Hal senada juga dikemukakan Robbins dan Judge (2009:113) kepuasan kerja (*Job satisfaction*) sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Ditemukan data bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih

efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan, karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria, dan responsif yang dihargai oleh para pelanggan. Karena karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja.

Menurut Ardana dkk. (2008:24) kepuasan kerja hingga kini diyakini berkaitan dengan kinerja individu atau karyawan organisasi, yang pada gilirannya berkaitan pula efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang tinggi sangat memkorelasi kondisi kerja dan memberikan keuntungan nyata tidak saja sebagai pekerja, tetapi juga bagi manajemen dan organisasi.

Dalam organisasi, komitmen seringkali dikatakan dengan kepuasan kerja. Asumsinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula komitmen kerjanya di dalam organisasi (Sutrisno, 2010:295). Menurut Rivai dan Sagala (2009:860), bentuk-bentuk kepuasan bagi pegawai dalam menjalankan aktivitasnya dihubungkan dengan kepuasan yang diterima dapat berupa penerimaan gaji berkala, promosi jabatan, pemberian penghargaan atas karier, mendapat cuti tahunan dan tunjangan kerja, diperuntukkan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja dapat dijadikan aspek untuk melihat kondisi suatu organisasi. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, produktifitas rendah, kurangnya kreativitas, kesehatan tubuh menurun, kecelakaan kerja, pencurian.

Berdasarkan teori yang dikemukakan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa ada kaitan yang erat antara kepuasan kerja dengan komitmen normatif seorang guru atau karyawan di dalam organisasi atau lembaga tempat ia bekerja. Orang yang merasa puas tidak akan mudah meninggalkan kerjanya atau pindah kerja.

Untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan, seorang pemimpin harus memperhatikan serta berusaha untuk mempengaruhi dan mendorong karyawannya. Dalam hal ini motivasi sangat berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Rivai dan Sagala (2009:838) mengatakan ada tiga faktor yang memotivasi orang untuk tetap komit dan bekerja dalam organisasi yang dia pilih yaitu: (1) kemungkinan untuk berkembang; (2) jenis pekerjaan, dan (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tempat mereka bekerja. Di samping itu terdapat beberapa aspek yang berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapat gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, dan perlakuan yang adil dari manajemen.

Tanjung dan Arep (2003:12) mendefinisikan motivasi adalah sesuatu yang pokok yang menjadi dorongan bagi seseorang untuk tetap bekerja sesuai yang diinginkan organisasi. Banyak faktor yang menyebabkan karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi atau rendah, namun secara garis besar motivasi dapat bersumber dari faktor internal dan faktor eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Timbulnya motivasi internal disebabkan karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang. Kekuatan ini akan memkorelasi pikirannya, yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang

tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam komitmen normatif akan menentukan perilaku karyawan dalam memenuhi syarat penilaian tersebut. Setelah memikirkan dalam-dalam, perilakunya mungkin akan menjadi karyawan yang rajin dalam bekerja, tidak datang terlambat, tidak pernah absen dan mematuhi peraturan, tetapi dalam kenyataan tidak semua karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai nilai yang memuaskan.

Tomas dalam Umam (2010:166) menggambarkan karyawan sebagai orang yang termotivasi secara intrinsik bila dia benar-benar peduli dengan pekerjaannya mencari cara yang lebih baik untuk melakukannya, dan mendapat kekuatan dan kepuasan dalam melakukannya dengan baik. Imbalan yang didapatkan dari motivasi intrinsik datang dari kerja itu sendiri, bukan dari faktor-faktor eksternal, seperti kenaikan gaji, atau pujian dari atasan. Model Thomas tersebut mengemukakan bahwa motivasi intrinsik dicapai ketika seseorang mengalami perasaan-perasaan adanya pilihan, kompetensi, penuh arti dan kemajuan. Tomas melaporkan bahwa sejumlah studi yang menunjukkan bahwa keempat komponen motivasi intrinsik ini berpengaruh erat dengan peningkatan kepuasan kerja, dan perbaikan kinerja.

Siagian dalam Sagala (2008:143) Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, memang demikianlah halnya karena kepemimpinan merupakan motor penggerak dari semua sumber-sumber dan alatt-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi. Muslim (2009:13) dalam Jurnal manajemen pendidikan mengemukakan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu menerapkan berbagai strategi secara tepat dalam

membedayakan seluruh potensi lembaga untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan pada lembaga pendidikan. Upaya untuk terus meningkatkan potensi kepemimpinan adalah suatu keharusan bagi setiap kepala sekolah. Tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian komitmen dan tujuan organisasi akan sulit dicapai dan mungkin saja tidak menghasilkan apapun. Mintzberg (1973) dalam Yukl (2005:7) mengemukakan bahwa salah satu tugas dari pemimpin adalah memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan. Burns (1978) dalam Yukl (2005:290) dengan jelas mengemukakan spesifikasi dari kepemimpinan transformasional yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Bass (1996) dalam Yukl (2005:305) menggambarkan dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada awalnya diharapkan dari mereka. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (transformation) organisasi.

Apa artinya menjadi transformasional? Snair (2008:276) mengatakan pemimpin yang transformatif mampu mengubah orang dan menempatkannya pada suatu keadaan yang sedemikian rupa agar mereka berubah untuk selamanya dan menjadi lebih baik untuk selamanya. Setiap tim memiliki potensi mencapai hal-

hal hebat. Sebagai pemimpin transformasional, dia bisa melihat potensi yang mendasari hal tersebut. Membantu orang lain menemukan bakat terpendam mereka akan terus melanggengkan sebutan seseorang sebagai pemimpin yang menghadirkan perubahan. Usman (2008:313) mengatakan bahwa seorang pemimpin *transforming* juga mentransformasikan diri dan sifat alamiah kepemimpinannya dalam suatu proses belajar memimpin yang berkesinambungan sehingga dapat memimpin dengan lebih baik lagi. Dengan demikian segala hal dikorelasi oleh transformasi. *Transforming* membentuk pemimpin sebagai agen aktif perubahan yang positif, yang antara lain mampu mengubah lingkungan, organisasi, kelompok, pribadi.

Bass (1985) dalam Usman (2008:321) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; mempelopori perubahan dan memberi motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *tiam work* yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen: berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka perlu untuk mengadakan penelitian lapangan dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan kerja, dan Motivasi Internal terhadap Komitmen Normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga".

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian masalah yang dikemukakan dalam latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat diidentifikasi sebagai masalah yang berhubungan dengan komitmen normatif guru. Hal ini mengandung pertanyaan tentang ditemukannya kesenjangan pada komitmen normatif guru yang perlu dikaji dan diteliti. Di antaranya adalah: (1) Faktor-faktor apa sesungguhnya yang dapat mempengaruhi komitmen Normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga? (2) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Komitmen Normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga? (3) Apakah Iklim organisasi Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga berpengaruh terhadap komitmen Guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga? (4) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga? (5) Apakah disiplin berpengaruh terhadap komitmen normatif Guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga? (6) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga? (7) Apakah komunikasi internal dan eksternal berpengaruh terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga? (8) Apakah tim kerja berpengaruh terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga? (9) Apakah motivasi internal berpengaruh terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga? (10) Apakah kepemimpinan Yayasan berpengaruh terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga? (11) Apakah kepribadian dan nilai berpengaruh terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga?

C. Pembatasan Masalah

Mengingat keterbatasan peneliti meliputi waktu, tenaga dan alokasi dana yang tersedia maka perlu pembatasan masalah. Dari identifikasi masalah di atas banyak faktor yang mempengaruhi komitmen normatif guru, namun dalam penelitian ini, lingkup penelitian dibatasi hanya pada sejauh mana "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Internal terhadap Komitmen Normatif Guru di Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga.

D. Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan langkah awal dalam melaksanakan penelitian untuk keperluan penulisan tesis yang dilakukan dengan melihat fakta, gejala atau tanda-tanda yang menunjukkan adanya penyimpangan, ketidak-konsistenan, kesenjangan, ketidakkomitan guru terhadap organisasi/yayasan. Melihat kenyataan yang cenderung bahwa tenaga pendidik tidak setia pada lembaga, Yayasan Santa Maria Berbelaskasih Sibolga. Dapat dirumuskan masalah-masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi internal guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen normative guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga?

5. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi internal terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah ada atau tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga.
2. Untuk mengetahui apakah ada atau tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga.
3. Untuk mengetahui apakah ada atau tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi internal guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga.
4. Untuk mengetahui apakah ada atau tidak adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga.
5. Untuk mengetahui apakah ada atau tidak adanya pengaruh motivasi internal terhadap komitmen normatif guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Memberikan informasi dan menambah wawasan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan pada umumnya, dan khususnya terhadap efektivitas pengaruh

perilaku kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan motivasi internal terhadap komitmen organisasi normatif para guru Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga.

2. Bagi Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga

Memberikan konstribusi pemikiran kepada Pemimpin Yayasan St. Maria berbelaskasih Sibolga, pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan motivasi internal terhadap komitmen normatif guru di Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga.

3. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan kepada sekolah-sekolah, khususnya sekolah-sekolah yang bernaung di Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga sebagai bahan evaluasi komitmen normatif tenaga pendidik, dan masukan bagi guru-guru sebagai bahan untuk mengevaluasi komitmennya sebagai individu maupun sebagai kelompok terhadap Yayasan St. Maria Berbelaskasih Sibolga.

4. Dalam kajian penelitian ini diharapkan dapat menemukan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen normatif seseorang. Selanjutnya kajian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai masukan (urun rembug) kepada Yayasan St. Maria Berbelaskasih dalam usaha memotivasi tenaga pendidik sehingga dapat mengalami kepuasan kerja, dan termotivasi untuk meningkatkan komitmen normatifnya dengan organisasi dimana ia bekerja.