

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sekolah sebagai institusi pengelola pelayanan pendidikan diharapkan dapat memfungsikan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini tidak terlepas dari peran tenaga pendidik di sekolah, yaitu guru. Guru merupakan kunci keberhasilan pendidikan, karena keberadaan guru sangat berpengaruh terhadap sumber daya pendidikan yang ada. Berbagai sumber daya pendidikan seperti sarana dan prasarana, biaya, teknologi dan informasi akan berfungsi dengan baik apabila guru memiliki komitmen yang baik dalam menggunakan sumber daya yang sudah ada.

Komitmen menurut Purba (2010:72) adalah suatu sikap kerja (*job attitude*) atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif dan keberpihakan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi. Dengan demikian, dapat ketercapaian tujuan yang hendak dicapai akan lebih baik daripada guru yang belum mempunyai komitmen yang tinggi. Selanjutnya, Usman (2006: 261) mengemukakan bahwa “komitmen kerja guru dalam organisasi merupakan kegiatan yang memihak organisasi sekolah serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keberadaannya sebagai guru di sekolah dalam menjalankan tugasnya.” Seorang guru yang baik akan menetapkan komitmen pada dirinya untuk sanggup bekerja keras dan bertanggung jawab atas tugasnya. Oleh karena itu dapat dinyatakan bila guru yang memiliki komitmen untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, maka

guru tersebut akan lebih berhasil dibandingkan guru yang tidak memiliki komitmen.

Komitmen kerja guru merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap sekolah, yang menimbulkan sikap suka/tidak suka dan keinginan untuk terus melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Mowday (Sopiah, 2008:155) menyatakan komitmen kerja merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan guru untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Hal senada dikemukakan Purba (2009:75) bahwa komitmen organisasi merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu, dan pikiran) atau semangat belajar untuk mencapai visi bersama.

Colquitt, Lepine dan Wesson (2009:68) menyatakan bahwa:

Ada tiga aspek komitmen, antara lain: (1) *Affective Commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*; (2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini berbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*); (3) *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas.

Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Setiap guru memiliki alasan atau motif tertentu dalam berkomitmen terhadap pekerjaannya. Secara umum beberapa alasan atau motif berkomitmen guru terhadap pekerjaannya yang ditemukan di sekolah adalah guru berkomitmen dikarenakan oleh gaji atau penghasilan yang diperolehnya sesuai

dengan yang diinginkan oleh guru tersebut, guru berkomitmen di sekolah karena tidak memiliki pilihan pekerjaan yang lain, guru berkomitmen bekerja di sekolah karena panggilannya sebagai seorang guru. Hal ini sesuai dengan aspek-aspek komitmen yang dijelaskan oleh Colquitt, Lepine dan Wesson.

Komitmen kerja guru berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, apabila komitmen kerja guru masih rendah maka dapat menghambat proses pembentukan SDM yang berkualitas dan sukar untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebagaimana Schatz (Hasan, 2007:21) mengatakan bahwa “komitmen merupakan hal yang paling mendasar bagi setiap orang dalam pekerjaannya, tanpa ada suatu komitmen tugas-tugas yang diberikan kepadanya sukar untuk terlaksana dengan baik”.

Komitmen yang tinggi terhadap tugas dapat menimbulkan motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu dengan penuh keikhlasan. Sehingga seseorang yang sudah memiliki komitmen akan lebih senang dan tetap mempunyai niat untuk tetap ikut dalam organisasi atau tidak mempunyai niat untuk meninggalkannya. Guru yang memiliki komitmen yang tinggi akan mampu menunjukkan sikap dan perilaku yang baik yang patut ditiru dan digugu oleh siswanya. Ciri guru yang memiliki komitmen yang tinggi adalah menyayangi siswanya seperti anaknya sendiri, melayani kebutuhan siswanya dengan sepenuh hati, membimbing dengan baik, mengajar dengan iklas serta melatihnya dengan tulus sampai pintar. Selain itu guru juga mampu merancang dan membuat bahan pembelajaran, membuat program pembelajaran, hadir sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan, merancang media pembelajaran serta menguasai materi dengan baik.

Melihat pentingnya komitmen kerja guru, sudah seharusnya setiap guru memiliki komitmen yang baik dalam melaksanakan tugasnya. Namun pada kenyataannya masih ada beberapa guru di SMA Negeri Kota Langsa belum memiliki komitmen melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya dengan baik. Hal ini tentunya sangat perlu diperhatikan mengingat pentingnya komitmen kerja bagi seorang guru. Dibeberapa tempat kita dengar peristiwa bahwa guru menunjukkan perilaku yang tidak terpuji dengan melakukan kekerasan dengan memukul dan menampar anak didiknya, bahkan sampai melakukan tindakan asusila terhadap anak didiknya. Kejadian tersebut merupakan potret guru yang belum menunjukkan komitmen dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang guru yang patut diteladani.

Hasil pengamatan awal yang dilakukan pada bulan April 2018 yang lalu di beberapa SMA Negeri Kota Langsa, ditemukan beberapa orang guru yang sering datang terlambat. Ketidaktaatan guru dalam melaksanakan tugasnya tampak dari ketepatan guru dalam menggunakan waktu belum terlaksana dengan baik, dimana masih ada juga beberapa guru terlihat masih mengobrol di kantor dan sebagian di kantin, padahal bel jam pembelajaran sudah dimulai. Sama halnya juga ketika jam pulang dimana guru sudah memulangkan siswanya sebelum waktu pulang atau sebelum bel berbunyi.

Bersumber dari wawancara yang dilakukan dengan wakil kepala sekolah bagian kurikulum, masih ditemukan guru yang belum membuat rencana program pembelajaran (RPP) padahal himbauan dan arahan dari kepala sekolah telah beberapa kali disampaikan, namun tetap tidak dihiraukan. Ada sebahagian telah

mengumpulkan, namun merupakan hasil fotocopy dari temannya yang lain bahkan hasil download dari internet, dimana isi materinya terkadang tidak berhubungan atau tidak menyambung dengan materi yang diajarkan, akibatnya guru ketika mengajar tidak lagi menggunakan RPP tetapi mengajar dengan konsep sendiri, sehingga RPP hanya digunakan untuk melengkapi administrasi bila kepala sekolah atau pengawas menanyakannya tentang kelengkapan belajarnya. Gambaran ini menunjukkan bahwa sebahagian guru di SMA Negeri Kota Langsa belum disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya kepada siswa, dan dalam tanggungjawabnya sebagai guru.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa guru, bahwa kepemimpinan kepala sekolah masih kurang dalam mengelola sekolah termasuk dalam membimbing pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam mengelola keuangan sering tidak terbuka misalnya dalam penggunaan dana biaya operasional sekolah (BOS). Bila guru mencoba menanyakan, maka kepala sekolah langsung menaikkan nada bicarannya dalam menjawab, bahkan langsung berbalik mempertanyakan kinerja guru tersebut dimana hal ini dilakukan adalah untuk mengelak menjawab pertanyaan guru tersebut.

Demikian juga dalam memilih dan memberikan tugas tambahan kepada guru, sering tidak obyektif, pengangkatan dilakukan bukan berdasarkan kemampuan dan prestasi yang dimiliki guru tersebut. Tetapi dilakukan dengan cara kedekatan dan hubungan internal terhadap kepala sekolah. Bahkan tidak jarang terjadi bila ada guru yang berprestasi sering tidak teralu diperhatikan kepala sekolah. Jelaslah bahwa keadaan ini menunjukkan gambaran kepemimpinan kepala sekolah belum baik dan benar.

Selanjutnya ketika mengamati di ruangan kelas masih terlihat siswa menulis di papan tulis sementara gurunya tidak nampak di dalam kelas dan sebagian siswa ribut dan keluar masuk ruangan tanpa alasan tertentu, ketika ditanya mereka menjawab gurunya tidak tahu entah kemana perginya. Ada juga terlihat guru berada di dalam kelasnya hanya mengobrol dengan siswa sedangkan buku tidak ada terlihat di atas meja guru tersebut, sehingga timbul pertanyaan apakah guru ini mengajar tanpa menggunakan atau berpedoman pada atau hanya mengobrol saja dengan siswanya menghabiskan waktu menunggu jam pembelajaran selesai.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan kepegawaian ada beberapa orang guru yang golongannya sudah harus naik dari keadaan sekarang. Hal ini terjadi karena guru yang bersangkutan tidak memperdulikannya, padahal sudah dilakukan himbauan agar setiap guru yang hendak mengurus kenaikan pangkat untuk melengkapi berkas-berkasnya, namun guru tersebut tidak menghiraukan tanpa memiliki alasan. Hal ini menunjukkan guru tersebut kurang memiliki motivasi kerja dan boleh dikatakan bahwa motivasi kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa masih rendah.

Fenomena seperti yang diuraikan di atas menggambarkan dan menunjukkan bahwa guru belum menunjukkan komitmennya dalam melaksanakan tugasnya layaknya sebagai seorang guru yang memiliki tugas bahwa guru merupakan sebuah profesi yang tidak semua orang pekerja memilikinya. Komitmen guru sekarang ini sedang mengalami kemerosotan. Kebanyakan guru menjalankan tugasnya secara monoton, kurang bersemangat dalam menjalankan tugas pengabdianya, menganggap bahwa tugas guru itu

bukan lagi tugas mulia melainkan menganggap tugas guru itu hanya sebuah pekerjaan untuk mendapatkan gaji/ upah.

Colquitt, LePine dan Wesson (2009:8) mengatakan bahwa :

A number of factors affect performance and commitment, including individual mechanisms (job satisfaction, stress, motivation, trust, justice and ethics, learning and decision making), individual characteristics (personality and cultures values, ability), group mechanisms (team characteristics, team processes, leader power and influence, leader style and behaviours), and organizational mechanisms (organizational structure, organizational culture).

Dari pendapat Colquitt di atas dapat dikemukakan bahwa sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen kerja seseorang yakni mekanisme individual (kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, pembelajaran dan pengambilan keputusan); karakteristik individu (kepribadian dan nilai-nilai budaya, kemampuan); kelompok mekanisme tim (tim karakteristik, tim proses, kekuasaan dan pengaruh pemimpin, gaya kepemimpinan dan perilaku); dan mekanisme organisasi (struktur organisasi, iklim kerja). Berdasarkan teori tersebut, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap komitmen.

Penelitian Ambarita (2010: 107) terhadap 284 orang dosen Universitas Negeri Medan menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, guru harus mengikuti kebijakan sekolah yang ditetapkan kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah yang memiliki tugas yang sangat berat. Tugas dan kewenangan kepala sekolah tersebut harus dapat dijalankan dengan seimbang, sesuai peraturan pemerintah dan kebutuhan sekolah. Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya akan berusaha menerapkan kebijakan yang dirasa tepat

bagi keberhasilan sekolah. Kebijakan kepala sekolah merupakan implementasi dari gaya kepemimpinannya dalam memimpin sekolah. Gaya kepemimpinan inilah yang selanjutnya akan dipersepsikan oleh semua bawahan termasuk para guru. Hasil penelitian yang dilakukan Pasek (2008:114), Koesmono (2007:56) membuktikan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan dengan komitmen kerja seseorang. Tannenbaum dalam Wahjosumidjo (2011:17) mengemukakan *leadership is interpersonal influence exercised in situation, and directed through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*. Pendapat ini didukung Hasibuan (2007:13), "Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan". Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah yang akan menjadi penentu terhadap peningkatan komitmen kerja guru.

Salah satu tujuan guru dalam mengajar adalah untuk mengimplimentasikan kompetensi yang dimilikinya secara maksimal, dan tujuan lainnya yaitu untuk mendapatkan insentif kerja karena manusia dikendalikan oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya seperti: keinginan untuk mendapatkan gaji yang lebih banyak, peningkatan karir (promosi), dan harapan untuk lebih maju. Pemberian insentif harus diperhitungkan sekolah dengan baik dan matang, bersifat adil dan layak sesuai dengan capaian kerja guru agar dalam pelaksanaannya tidak ada guru yang merasa dirugikan, baik kepala sekolah maupun guru sendiri. Karena itu insentif harus terus disesuaikan dengan capaian

guru dan kemampuan sekolah sehingga guru yang berkualitas tidak akan mempunyai keinginan untuk pindah ke sekolah lain yang lebih peduli. Dessler (2005:109) mendefinisikan pemberian insentif adalah penggunaan insentif keuangan-imbalan keuntungan yang dibayarkan kepada seseorang atas dasar kinerjanya yang melebihi standar dan pembayaran insentif tidak harus berupa uang. Suhardjat (2006:25) mengemukakan adapun tujuan dilaksanakannya insentif adalah: bagi sekolah/organisasi yaitu meningkatkan loyalitas, mempertahankan dan meningkatkan moral kerja, meningkatkan kinerja sekolah/organisasi, dan tercapainya penghematan. Sedangkan bagi guru untuk meningkatkan standar kerja dan meningkatkan semangat kerja guru.

Semangat kerja seorang guru dapat ditingkatkan apabila jika guru tersebut memiliki motivasi kerja untuk berprestasi lebih baik lagi. Dalam bekerja menjalankan tugas mengajarnya di sekolah, seorang guru sudah pasti mendapatkan tekanan dari lingkungannya. Tekanan tersebut dapat bersumber dari target pencapaian hasil kerja, rekan sejawat, tuntutan sekolah, dan sebagainya. Beehr dalam Aamodt (2004:236) menyebutkan bahwa meningkatnya tekanan terhadap pekerjaan, kurangnya kebebasan, adanya perasaan tidak aman akan masa depan, tugas semakin bertambah, adanya konflik-konflik dan tuntutan psikologis terhadap pekerjaan dapat menjadi pemicu timbulnya stres dikalangan pegawai.

Penelitian Wau (2012) mengemukakan perilaku kepemimpinan dapat menentukan motivasi secara langsung. Hal tersebut didasarkan pada asumsi bahwa jika pemimpin dapat melibatkan pegawai dalam menentukan dan mengambil keputusan dalam memecahkan permasalahan dalam organisasi, maka

pada diri pegawai ataupun pemimpin akan tumbuh dan atau berkembang motivasi kerja.

Sejalan dengan itu, Brown dan Owusu (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh kepala sekolah juga dapat menaikkan atau menurunkan memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan, Chirchir dkk (2014) menyatakan bahwa kombinasi dari atribut kepemimpinan transformasional dan transaksional yang digunakan membawa pengaruh positif terbaik terhadap komitmen guru.

Pemberian insentif juga dapat berdampak pada komitmen kerja guru. Sebagaimana Olurotimi dkk (2015) menyatakan bahwa guru harus dibayar dengan baik untuk memotivasi mereka untuk meningkatkan komitmen kerjanya. Ini bisa tercapai melalui menawarkan insentif kepada guru dan memberi penghargaan kepada guru sehingga berkinerja lebih baik. Penelitian Nasrun (2014) menyatakan bahwa pemberian insentif yang diberikan kepada para guru sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja para guru tersebut dalam melaksanakan proses pembelajaran di sekolah.

Malela dkk (2016) mengemukakan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi inspirasional dan komitmen kerja guru. Sejalan dengan itu, Tentama dan Pranungsari (2016) menemukan bahwa secara bersamaan motivasi kerja dan kepuasan guru secara signifikan berkorelasi positif dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi motivasi dan kepuasan kerja guru, semakin tinggi komitmen organisasinya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen kerja guru.

Dengan adanya peningkatan pada gaya kepemimpinan kepala sekolah, pemberian insentif, dan motivasi kerja yang baik maka dapat diprediksi bahwa komitmen kerja guru juga semakin baik. Untuk membuktikan hal tersebut, perlu dilakukan pengkajian dan penelitian yang berjudul: Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, pemberian insentif, dan motivasi kerjaguru terhadap komitmen kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja guru, antara lain :(1) apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru?, (2) apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja guru?, (3) apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap motivasi kerja guru?, (4) apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap komitmen kerja guru?, (5) apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap komitmen kerja guru?, (6) apakah motivasi kerja guru berpengaruh terhadap komitmen kerja guru?, (7) apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja guru?, (8) apakah karakter personal guru berpengaruh terhadap komitmen kerja guru?

1.3. Pembatasan Masalah

Masalah komitmen kerja sangat kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, namun dalam penelitian ini dibatasi hanya pada gaya kepemimpinan kepala sekolah, pemberian insentif guru, dan motivasi kerja guru terhadap komitmen kerja guru. Subjek dalam penelitian ini dibatasi hanya pada guru-guru SMA Negeri di Kota Langsa.

1.4. Perumusan Masalah

Sesuai dengan pembatasan masalah, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1.4.1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa?
- 1.4.2. Apakah terdapat pengaruh pemberian insentif terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa?
- 1.4.3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa?
- 1.4.4. Apakah terdapat pengaruh pemberian insentif terhadap komitmen kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa?
- 1.4.5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

- 1.5.1. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa.
- 1.5.2. Pengaruh pemberian insentif terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa.
- 1.5.3. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa.
- 1.5.4. Pengaruh pemberian insentif terhadap komitmen kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa.
- 1.5.5. Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen kerja guru SMA Negeri di Kota Langsa.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoretis

Manfaat secara teoretis dalam penelitian ini adalah menambah khasanah ilmu pengetahuan atau mengembangkan wawasan baru dalam peningkatan komitmen guru, dan sebagai masukan atau informasi bagi pemilik sekolah dalam peningkatan komitmen kerja guru.

1.6.2. Manfaat Praktis

a. Bagi Guru

- 1) Dapat lebih memahami dan meningkatkan komitmennya dalam bekerja.

- 2) Dapat lebih memahami dan meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin guru.
- 3) Dapat meningkatkan pemberian insentif untuk peningkatan komitmen kerja.
- 4) Dapat memotivasi kerja ke arah yang positif guna mendukung dalam menjalankan aktivitas mengajar di sekolah.

b. Bagi Kepala Sekolah

- 1) Sebagai sumber informasi dalam menjaga dan meningkatkan komitmen guru untuk terus bekerja di sekolah, meningkatkan gaya kepemimpinan di sekolah, pemberian insentif yang adil, dan memotivasi kerja guru ke arah yang positif.
- 2) Sebagai sumber informasi dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan komitmen kerja guru di sekolah.

c. Bagi Kepala Dinas Pendidikan dan *stakeholder*

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam merencanakan kegiatan yang dapat meningkatkan komitmen kerja guru di sekolah, dengan harapan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.