

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pencapaian visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama oleh warga sekolah, diperlukan kondisi sekolah yang kondusif dan keharmonisan antar warga sekolah yang ada di sekolah antara lain kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, pegawai dan orang tua siswa/masyarakat yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi sekolah.

Organisasi akan mencapai tujuannya jika dikelola dengan baik. Hanya saja keberhasilan untuk mewujudkan suatu organisasi yang baik, efektif, dan efisien, serta sesuai dengan kebutuhan, tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan penerapan prinsip-prinsip organisasi, akan tetapi terdapat faktor lain yang tidak tampak yang juga ikut menentukan keberhasilan organisasi.

Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya. Tidak ada satu pimpinan organisasi manapun termasuk organisasi sekolah yang tidak menginginkan seluruh jajaran guru dan pegawai tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi sekolah tempat dimana mereka bekerja. Bahkan sampai sejauh ini banyak pimpinan organisasi sekolah yaitu kepala sekolah sedang berusaha menggiatkan

peningkatan komitmen anggotanya terhadap organisasi sekolah. Hal itu dapat menjamin bahwa kepala sekolah akan dapat mencapai visi, misi dan tujuan organisasi melalui orang lain, artinya melalui guru dan pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang kuat melalui pengembangan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang tinggi.

Komitmen terhadap organisasi adalah suatu sikap yang harus dimiliki oleh setiap guru dan pegawai untuk menunjukkan loyalitas terhadap organisasi dimana mereka bekerja, termasuk sebuah organisasi sekolah. Tanpa komitmen terhadap organisasi sekolah yang tinggi seorang guru dan pegawai tidak akan menjalankan tugas dengan baik. Pada intinya, istilah komitmen terhadap organisasi memiliki penekanan pada proses yang kewajibannya dikerjakan dengan baik.

Keberhasilan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kota Bekasi sangatlah ditentukan oleh komitmen warga sekolah terhadap lembaga pendidikannya. Komitmen merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Komitmen dapat memberikan dampak positif tidak hanya bagi guru dan pegawai itu sendiri tetapi juga memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari apa yang dituntut secara formal oleh organisasi tersebut. Organisasi yang sukses memiliki guru dan pegawai yang melampaui tanggung jawab pada pekerjaan formal dan bebas memberikan waktu dan energi mereka untuk berhasil dalam

pekerjaan yang ditugaskannya. Jika diselusuri dengan seksama ada faktor penyebab yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yaitu karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi dan pengalaman selama berorganisasi. Karakteristik individu mencakup kedalaman gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi, kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Karakteristik organisasi mencakup ke dalam struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. Sedangkan pengalaman selama berorganisasi mencakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya.

Komitmen terhadap organisasi mengandung pengertian sebagai sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Dengan kata lain komitmen terhadap organisasi sekolah mengisyaratkan hubungan guru dengan organisasi secara aktif. Hal ini merupakan sikap yang merefleksikan komitmen guru pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana guru mengekspresikan perhatiannya terhadap

organisasi serta keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan. Selain itu juga komitmen terhadap organisasi merupakan ikatan psikologis guru pada organisasi yang ditandai dengan adanya: 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 kegiatan organisasi.

Dengan komitmen terhadap organisasi berkaitan dengan identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) akan berdampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan di lingkungan dimana mereka bekerja, sehingga tujuan organisasi yaitu membantu menciptakan atau mengkoordinasi secara menyeluruh kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan bersama yang dirumuskan secara eksplisit, melalui peraturan dan pembagian kerja serta melalui hierarki kekuasaan dan tanggung jawab dapat tercapai.

Komitmen terhadap organisasi memiliki peranan penting terutama pada kinerja seorang guru ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat guru lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Selain itu juga komitmen terhadap organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang professional dalam suatu organisasi. Gambaran atau wujud dari komitmen

sering diidentikan dengan ikrar atau ikatan atas suatu tindakan yang tertentu. Komitmen terhadap organisasi bersifat sukarela dan pribadi, sehingga tidak dapat dipaksakan, oleh karena itu setiap individu anggota organisasi dapat secara bebas menarik kembali komitmennya. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi dipengaruhi oleh peningkatan komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan data yang dapat dihimpun dari hasil survei dengan menyebarkan instrumen pra penelitian yang dilakukan peneliti terhadap 30 guru PNS di SMP Negeri yang berakreditasi A di Kota Bekasi sebanyak 6 sekolah sebagai sampel yang mewakili di Kecamatan Jatisampurna, Kecamatan Pondok Gede, Kecamatan Pondok Melati dan Kecamatan Jatiasih pada awal bulan September 2019 diperoleh hasil bahwa komitmen terhadap organisasi pada guru di sekolah belum kuat. Hal ini dapat dilihat pada hasil survei dengan menyebarkan instrumen pra penelitian yang dilakukan peneliti kepada guru PNS berkaitan dengan komitmen terhadap organisasi sebagai berikut:

1. Terdapat 28% guru yang bermasalah dalam keinginan untuk terikat pada organisasi, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang merasa bahwa sekolah adalah organisasi yang kurang baik untuk bekerja dan juga guru menilai berada di organisasi sekolah tidak banyak keuntungan yang didapat.
2. Terdapat 20% guru yang bermasalah dengan rasa emosional terhadap organisasi, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru tidak senang

hati membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan dan guru tidak yakin bahwa prestasi kerja akan meningkat jika bergabung dengan organisasi sekolah ini serta guru belum berupaya optimal untuk memberikan hasil pemikiran dan tindakan demi memajukan organisasi.

3. Terdapat 40% guru yang bermasalah dalam kebutuhan rasional, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang merasa bahwa fasilitas kerja dari organisasi sekolah tidak sesuai dengan yang diinginkan dan juga guru tidak mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja dari organisasi serta gaji yang didapat dari organisasi sekolah belum cukup untuk memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarga.
4. Terdapat 25% guru yang bermasalah dalam kebutuhan untuk bertahan, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang belum memiliki loyalitas pada organisasi dan juga guru tidak bangga diberikan kesempatan untuk pengembangan diri dalam organisasi sekolah ini.
5. Terdapat 30% guru yang bermasalah dengan nilai-nilai dalam diri individu, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru belum melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi disamping tugas utama secara sukarela dan juga guru tidak bersedia menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir karena sesuatu hal serta guru belum memiliki sikap loyal pada organisasi ini dalam meraih cita-cita organisasi.
6. Terdapat 15% guru yang bermasalah dalam keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi, dimana hal tersebut terlihat dari

banyaknya guru tidak berusaha untuk memajukan organisasi sekolah ini dengan mengikuti berbagai kegiatan dan juga guru tidak berusaha untuk melaksanakan semua tugas dan pekerjaan di organisasi dengan penuh tanggung jawab.

Rendahnya komitmen terhadap organisasi pada guru mencerminkan kurangnya tanggung jawab seorang guru dalam menjalankan tugasnya untuk pencapaian tujuan organisasi baik secara individu atau kelompok maupun organisasi. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Seorang guru memiliki komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab dengan bersedia memberikan seluruh kemampuannya karena merasa memiliki organisasi. Rasa memiliki yang kuat akan membuat guru merasa berguna dan nyaman berada dalam organisasi sekolah.

Ketercapaian tujuan organisasi sekolah selain adanya komitmen terhadap organisasi pada guru, juga sangat bergantung pada budaya organisasi, motivasi kerja dan kompetensi serta kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan dengan berbagai macam gaya kepemimpinannya. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat fungsional yang profesional dalam organisasi sekolah, berfungsi mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pada prinsipnya kepemimpinan kepala sekolah harus dapat mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak yang terkait untuk bekerjasama

guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam rangka mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat mampu memberikan dorongan dan mengarahkan guru dalam bekerja. Di sekolah, kadang-kadang guru merasakan kepala sekolahnya menggunakan gaya kepemimpinan yang tidak tepat dengan situasi yang ada. Penggunaan gaya kepemimpinan yang tidak tepat dimungkinkan menyebabkan guru bekerja tidak optimal, karena guru merasa kurang diperhatikan. Salah satu gaya kepemimpinan yang relatif populer adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan yang bersifat transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai dimensi; kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, sumber inspirasi serta idealisme. Konsep dan praktik kepemimpinan transformasional dikembangkan sebagai jawaban atas keterbatasan konsep-konsep kepemimpinan yang telah ada dalam mengelola sumber daya manusia, organisasi dalam lingkungan yang mengalami perubahan-perubahan. Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang berupaya untuk merangsang dan menginspirasi nilai-nilai yang dianut individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Seorang pemimpin transformasional memiliki kharismatik, mempunyai pendirian yang kukuh, sangat memahami visi dan misi organisasi, komitmen, dan



konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil serta menghargai bawahan dan para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain: pemberdayaan semua warga sekolah untuk melakukan hal yang terbaik bagi sekolah, berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani oleh semua warga sekolah serta dilandasi oleh nilai yang baik, mendengarkan semua pemikiran warga sekolah untuk mengembangkan semangat bekerja sama, menciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua warga sekolah, bertindak sebagai agen perubahan dalam sekolah dengan memberikan contoh bagaimana mengaggas dan melaksanakan suatu perubahan yang positif. Jika kepemimpinan transformasional benar-benar mau diimplementasikan di sekolah, maka perlu niat, kemauan dan komitmen yang tinggi dari kepala sekolah, warga sekolah (guru, peserta didik, tenaga kependidikan dan orang tua/masyarakat), dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya, sehingga visi, misi dan tujuan sekolah yang tercantum dalam program sekolah baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang bisa tercapai dengan baik dan benar.

Idealnya, dalam organisasi seorang kepala sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus siap dengan bermacam keadaan yang dihadapi. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila tiap kepala sekolah mengembangkan tiga sikap

yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi yaitu; (1) *Identification* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi, (2) *I d vo Imen I* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan dan (3) *Loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sudah barang tentu akan meningkatkan budaya organisasi dan motivasi kerja dengan komitmen terhadap organisasi sekolah. Beberapa penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang saling berhubungan. Karena kepemimpinan merupakan permasalahan yang kompleks. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan kepemimpinan yang dimaksud dalam lembaga pendidikan adalah kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*). Kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi personel yang mendukung proses belajar mengajar dalam rangka merealisasikan tujuan pendidikan.

Selain masalah kepemimpinan yang berdampak pada guru dan pegawai bersangkutan pada tugas dan tanggungjawabnya pada organisasi. Terdapat faktor lain yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi sekolah, diantaranya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem yang dapat dilihat dari sisi *input* dan *output*. Dari sisi *input* dapat dilihat, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya.

Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma. Sementara dilihat dari *out put*, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, *image*, produk dan sebagainya.

Komitmen terhadap organisasi sekolah pada guru selain dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional juga dipengaruhi oleh adanya motivasi kerja guru itu sendiri. Berbagai literatur telah menuliskan bahwa motivasi mendorong munculnya perilaku. Motivasi ada karena adanya kebutuhan dalam individu yang harus dipenuhi. Motivasi merupakan intensi dari perilaku yang muncul sesuai dengan motivasi yang ada.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja guru sangat diperlukan untuk memunculkan perilaku bekerja. Seorang guru yang melaksanakan tugas didasari dengan motivasi kerja, akan menunjukkan kesungguhan dan kegairahan dalam bekerja. Guru tersebut akan berusaha memenuhi tuntutan pekerjaan yang ada dengan penuh semangat. Apabila sebagian guru belum dapat memenuhi tuntutan pekerjaannya, kemungkinan hal ini disebabkan lemahnya dorongan dan perhatian serta penghargaan yang diberikan oleh sekolah terhadap guru yang berprestasi baik berupa finansial maupun selain finansial, maka keadaan ini dapat menyebabkan guru tidak memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi dimana guru bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala SMP Negeri 15 dan SMP Negeri 28 Bekasi diperoleh data bahwa komitmen terhadap organisasi

pada guru masih rendah, yang paling banyak terjadi adalah kurangnya tanggungjawab terhadap ketercapaian visi dan misi sekolah. Dengan demikian guru-guru belum menunjukkan motivasi kerja, kreativitas, loyalitas dan budaya organisasi masih rendah, belum sesuai dengan yang diharapkan. Jika mengacu pada standar kerja minimal yang dituntut kepada para guru, khususnya guru-guru SMP Negeri di Kota Bekasi. Kepala sekolah wajib memberikan pembinaan dan pengarahan serta memfasilitasi kebutuhan guru dalam menjalankan tugasnya, sehingga tujuan organisasi sekolah dapat tercapai sesuai yang diharapkan

Selain budaya organisasi, peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah juga penting bagi peningkatan motivasi kerja guru. Dalam menjalankan roda kepemimpinannya, kepala sekolah perlu menggunakan strategi disamping taktik atau strategi kepemimpinan yang tepat. Strategi kepemimpinan ini, berisikan gaya dan seni untuk memperoleh dan memanfaatkan dukungan dalam melaksanakan kebijakan untuk mencapai maksud yang diinginkan, serta berisi patokan yang perlu dipegang untuk mengerjakan upaya-upaya guna mengejar pencapaian tujuan. Selain itu, kepala sekolah harus memahami setiap individu bawahannya, serta menyesuaikan dengan situasi, sifat dan kondisi yang ada agar gaya yang akan digunakan tidak mengakibatkan hal-hal yang negatif, tetapi harus dapat mendorong dan membangkitkan para guru agar bekerja lebih sungguh-sungguh sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

Hal ini juga merupakan indikasi adanya hubungan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama yang ada di dalam suatu organisasi itu sendiri. Komitmen terhadap organisasi pada guru yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, kemauan anggota pada organisasi dan tujuan organisasi, keterlibatan kerja dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi

Gambaran di atas menjelaskan bahwa proses terjadinya komitmen terhadap organisasi sekolah pada guru berbeda. Pada fase awal (*initial commitment*) guru memiliki karakteristik individu, harapan-harapan guru pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Fase kedua disebut sebagai *commitment during early employment*. Fase ini guru sudah bekerja beberapa tahun dan memiliki pengalaman kerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistim penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman- pengalaman selama bekerja.

Berdasarkan uraian di atas memberikan indikasi bagaimana pentingnya komitmen terhadap organisasi pada guru dalam kaitannya dengan fenomena budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, berdasarkan pada hasil studi metanalisis terhadap berbagai hasil penelitian yang pernah dilakukan para ahli sebelumnya, maka penulis merasa tertarik untuk mengetahui secara mendalam dan komprehensif melalui penelitian ilmiah terhadap

permasalahan peningkatan komitmen terhadap organisasi dengan penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja.

## **B. Identifikasi Masalah**

Bedasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Ada persoalan mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen terhadap organisasi.

Kurangnya komitmen terhadap organisasi pada guru yang dinaunginya. Dengan melihat kenyataan dilapangan banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan komitmen terhadap organisasi Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Bekasi, antara lain: konsepsi diri, pengalaman dalam bekerja, kepuasan kerja, iklim kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, sikap pegawai, kompensasi, fasilitas, gaya kepemimpinan, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Komitmen terhadap organisasi sekolah pada guru dapat tercapai melalui suatu penguatan, salah satunya adalah penguatan budaya organisasi. Penguatan budaya organisasi dapat memunculkan sisi positif guru untuk tetap tinggal bersama organisasi dan memiliki komitmen normatif kuat, hal ini dikarenakan guru merasa harus tinggal bersama organisasinya.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru dan pegawai. Hal ini merupakan ciri khas, karakter atau watak dan citra institusi atau lembaga dimata masyarakat yang luas. Bawahan yang memiliki nilai-nilai yang sama dan mampu beradaptasi dengan kebiasaan serta tradisi dalam organisasi tersebut dapat memberikan rasa nyaman untuk bekerja, berprestasi, dan mencapai aktualisasi diri yang dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi agar tetap bersama organisasinya.

2. Ada persoalan mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen terhadap organisasi

Kepemimpinan transformasional merupakan cara yang digunakan seorang kepala sekolah yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya dan memberikan stimulus intelektual serta perhatian secara individual dengan terlebih dahulu menjadi contoh, kemudian mendorong bawahan untuk memanfaatkan kelebihan dan kekurangan masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi melebihi apa yang diharapkan. Dimensi dari kepemimpinan transformasional antara lain: *Idealized influence* (Pengaruh yang diidealkan), *Inspirational motivation* (motivasi yang inspiratif), *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individual consideration* (pertimbangan individu).

Kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk memiliki sikap menyukai organisasi dan

kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan transformasional yang memiliki karakteristik yaitu *Charisma, Inspiration, Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration* yang dapat memberikan dorongan yang kuat kepada warga sekolah untuk melaksanakan tugas dan kreatif dalam memberikan yang terbaik bagi organisasinya.

Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan berkomitmen tinggi pada organisasi.

3. Ada persoalan mengenai hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen terhadap organisasi

Motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat kerja seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan dilingkungan sebuah organisasi. Seseorang yang melakukan tindakan atau bekerja tentu karena didorong oleh kebutuhan yang dapat dipenuhi melalui kinerjanya. Semakin besar tuntutan atau harapan akan terpenuhinya kebutuhan, semakin besar pula dorongan untuk bekerja. Adanya keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi akan meningkatkan motivasi kerja. Hal



ini akan menanamkan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta loyalitas pada diri guru supaya berkomitmen tinggi pada organisasi.

4. Ada persoalan mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dengan komitmen terhadap organisasi

Kecerdasan emosional merupakan karakteristik kepribadian individu dalam pengendalian diri, pengelolaan, dan pengolahan terhadap emosi dalam diri guru. Selain itu juga kecerdasan emosi bagian penting dari kehidupan guru, entah itu kelompok pribadi atau kelompok kerja. Seorang individu memiliki kecerdasan emosi tinggi cenderung memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi sekolah, karena individu tahu siapa mereka, selalu menjaga hubungan baik dengan orang lain, berusaha menjadi pekerja terbaik dan dapat memotivasi serta mengendalikan emosi mereka sendiri, visioner saat membuat keputusan, memahami dan berempati dengan kebutuhan psikologis orang lain dan melakukan hubungan sosial yang baik.

Pentingnya kemampuan kecerdasan emosional, demi kemampuan "meta ability" di antara staf dalam membentuk dan menyesuaikan kompetensi individu dengan kondisi kerja mereka seperti proses belajar mandiri dan proses belajar mandiri. Kelebihannya adalah untuk membantu meningkatkan kinerja dan keunggulan individu dan kelompok dan mempengaruhi efektivitas organisasi. Dengan demikian kecerdasan emosi merupakan bagian penting dalam menumbuhkan komitmen terhadap organisasi.

5. Ada persoalan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen terhadap organisasi.

Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sebaliknya seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Untuk mendorong agar guru memiliki komitmen terhadap organisasi sekolah yang baik, maka organisasi sekolah perlu berupaya agar para gurunya memiliki kepuasan dalam bekerja. Artinya, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memiliki keterkaitan terhadap peningkatan komitmen terhadap organisasi sekolah. Adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi sekolah mengindikasikan bahwa guru akan berkomitmen terhadap organisasi sekolah apabila organisasi sekolah tersebut dapat mengakomodir apa yang menjadi kebutuhan guru tersebut. Jika kebutuhannya dapat terpenuhi, maka guru akan memperoleh kepuasan dalam bekerja sehingga menjadi daya dorong untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi sekolah tersebut. Semakin guru merasa puas dalam pekerjaannya, maka tingkat komitmen terhadap organisasi akan semakin tinggi. Demikian halnya, apabila guru mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaannya, maka komitmen guru terhadap organisasi sekolah akan

semakin rendah, sehingga berdampak pada kinerja dan produktifitas suatu organisasi sekolah tersebut.

6. Ada persoalan mengenai hubungan antara iklim sekolah dengan komitmen terhadap organisasi.

Iklim sekolah merupakan suasana yang dilandasi oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang telah menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam kehidupan suatu sekolah yang tercermin dalam perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang dilakukan oleh warga sekolah. Iklim sekolah sangat mempengaruhi kinerja personil sekolah (yaitu: kepala sekolah, guru, dan staf sekolah), karena iklim sekolah dapat menjadikan personil sekolah berprestasi baik, atau sebaliknya menyebabkan personil sekolah kurang efektif dalam bekerja sama mencapai tujuan organisasi sekolah. Kalau personil sekolah mempersepsikan atau memandang iklim sekolah menyenangkan, maka mereka akan menyumbangkan hal-hal positif bagi pencapaian tujuan organisasi sekolah. Sebaliknya jika personil sekolah tersebut mempersepsikan sekolah tempat mereka bekerja kurang menyenangkan, maka tentu mereka akan memperlihatkan sikap acuh tak acuh terhadap semua aktivitas sekolah. Sehingga harapan untuk mencapai tujuan organisasi sekolah melalui proses kerja sama sejumlah orang tidak akan terwujud. Dengan demikian Iklim sekolah dapat menjadikan guru berprestasi baik dan berkreaitivitas tinggi dalam rangka meningkatkan mutu serta kualitas proses belajar mengajar siswa di

sekolah. Atau sebaliknya menyebabkan guru bersikap acuh terhadap aktivitas sekolah sehingga guru menjadi kurang efektif dalam bekerja sama mencapai tujuan organisasi sekolah. Selain itu juga dengan adanya peningkatan iklim sekolah dapat meningkatkan pembentukan iklim organisasi sekolah yang mampu menunjukkan karakteristik organisasi terhadap efektifitas unjuk kerja para guru di dalam organisasi tersebut.

7. Ada persoalan mengenai hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja secara bersama-sama dengan komitmen terhadap organisasi.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh pimpinan dan bawahannya. Budaya organisasi terbentuk dari kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang, sehingga menjadi kebiasaan yang memiliki nilai atau norma yang diakui sebagai budaya organisasi. Dengan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku kerja para anggota organisasi, sehingga budaya organisasi dapat juga mempengaruhi terhadap kinerja pegawainya.

Selain budaya organisasi, kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah juga merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan cara yang digunakan seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk memiliki sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk

mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan berkomitmen tinggi pada organisasi. Artinya, penting bagi seorang pemimpin agar terus memotivasi bawahannya agar bekerja tetap optimal melalui perhatian pada keinginan dan kebutuhan bawahannya.

Faktor lain yang turut meningkatkan komitmen terhadap organisasi adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat kerja seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan dilingkungan sebuah organisasi. Dengan motivasi kerja guru yang tinggi, diharapkan para guru terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya atas dasar keinginannya sendiri ataupun dipengaruhi dari luar, sehingga tujuan organisasi yang ditetapkan dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut di atas memberikan indikasi bagaimana pentingnya komitmen terhadap organisasi yang merupakan wujud pertanggung jawaban kepala sekolah terhadap organisasinya melalui keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen juga merupakan suatu keinginan anggotanya untuk tetap menjadi bagian dari kegiatan dan cita-cita organisasi. Komitmen terhadap organisasi akan menjadi solid apabila semua anggota organisasi saling menghargai

satu dengan lainnya dalam menjalankan tugas masing-masing. Dengan demikian pencapaian tujuan organisasi dan mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah harus dimulai dari kepala sekolah sebagai symbol keberhasilan yang tentunya akan diikuti oleh bawahannya.

### C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah tersebut di atas, ternyata banyak variabel yang berhubungan dengan komitmen terhadap organisasi, sehingga perlu dilakukan pembatasan masalah. Hal ini dimaksudkan agar penelitian yang dilakukan mendapatkan hasil yang obyektif.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti masalah peningkatan komitmen terhadap organisasi dan variabel lain yang diduga memiliki hubungan dengan komitmen terhadap organisasi. Dalam hal ini adalah budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan pada guru berstatus Pegawai Negeri Sipil di Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Bekasi yang berakreditasi A.

Penelitian ini hanya difokuskan pada tiga variabel bebas yaitu, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja yang berhubungan dengan Komitmen Terhadap Organisasi Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Bekasi sebagai variabel terikat.

#### D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah yang telah ditetapkan di atas, masalah dalam penelitian ini adalah apakah struktur hubungan antara variabel-variabel yang mempunyai hubungan dengan komitmen terhadap organisasi Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Bekasi provinsi Jawa Barat yang terdiri dari Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja didukung oleh data empiris.

Agar mudah proses pengkajiannya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini diajukan sebagai berikut:

1. Apakah melalui penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi?
2. Apakah melalui penguatan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi?
3. Apakah melalui penguatan motivasi kerja dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi?
4. Apakah melalui penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi?
5. Apakah melalui penguatan budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi?

6. Apakah melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi?
7. Apakah melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menemukan upaya-upaya untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi dengan cara mengidentifikasi kekuatan hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dengan komitmen terhadap organisasi.

Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui upaya penguatan budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
2. Mengetahui upaya penguatan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
3. Mengetahui upaya penguatan motivasi kerja untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
4. Mengetahui upaya penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.



5. Mengetahui upaya penguatan budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
6. Mengetahui upaya penguatan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
7. Mengetahui upaya penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Secara teoritis penelitian ini berguna untuk :

1. Menguji aplikasi teori, khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi.
2. Menambah wawasan dan pengetahuan serta ditemukannya upaya-upaya untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
3. Menambah referensi ilmiah tentang pembuktian hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap komitmen terhadap organisasi.
4. Pengetahuan untuk penelitian selanjutnya masalah komitmen terhadap organisasi.
5. Hasil penelitian diharapkan sebagai pengetahuan bagi Kepala Dinas Pendidikan dan Pengawas Pembina SMP Dinas Pendidikan Kota Bekasi

untuk dapat dijadikan rujukan dalam hal mempelajari dan mengembangkan faktor yang berhubungan dengan komitmen terhadap organisasi pada guru di SMP Negeri di kota Bekasi.

6. Hasil penelitian dapat dijadikan bahan literatur di perpustakaan sebagai bahan bagi dosen dan mahasiswa yang sedang menyelenggarakan S1, S2, dan S 3.

Secara praktis penelitian ini berguna untuk :

1. Penulis, untuk dapat menemukan kekuatan hubungan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja dengan komitmen terhadap organisasi..
2. Bagi civitas akademika, untuk menyusun perencanaan peningkatan komitmen terhadap organisasi dengan penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja
3. Sekolah, sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan perencanaan peningkatan komitmen terhadap organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan.
4. Pembaca, dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian lanjutan.
5. Bagi peneliti berikutnya, sebagai data dan informasi awal untuk mengadakan penelitian keterkaitan antara lain sintesis dan variabel-variabel yang diteliti terkait dengan upaya meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

6. Bagi Dinas Pendidikan Kota Bekasi, bahan masukan dalam membuat perencanaan yang terkait dengan peningkatan komitmen terhadap organisasi sekolah.
7. Bagi Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P2TK) Dirjen Keuangan, hasil penelitian berguna untuk menyusun program pembinaan guru di SMP seluruh Indonesia .
8. Bagi LPMP, bahan masukan dalam penyelenggaraan penjaminan mutu pendidikan nasional dan pencapaian standar nasional pendidikan yang optimal dan sinergi.
9. Bagi pengambil keputusan di institusi pendidikan Sekolah Menengah Pertama sebagai filosofi perbaikan berkesinambungan yang dapat memberikan kepada setiap lembaga pendidikan untuk dapat membangun dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi para guru dan mendorong pembuatan keputusan terbuka yang berisi prosedur agar dalam organisasi setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki peningkatan mutu lembaga pendidikan.
10. Kebaharuan atau *Novelty* dari penelitian ini ditinjau dari variabel terikat yang diteliti dalam obyek penelitiannya yaitu Komitmen terhadap Organisasi, penelitian menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional yang dilanjutkan dengan Analisis Sitorem. Pada prakteknya, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif kemudian diperkuat dengan Analisis Sitorem, lokasi penelitian di Kota Bekasi Jawa Barat. Berdasarkan hasil penelitian ini dengan diperolehnya nilai koefisien

korelasi dan koefisien determinasi yang sangat signifikan akan terlihat secara empiris faktor apa saja yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi, dengan demikian peneliti dapat memberikan saran dan masukan kepada pihak terkait dalam hal ini Kepala Sekolah dan Dinas Pendidikan di Kota Bekasi untuk membuat program kebijakan guna meningkatkan komitmen terhadap organisasi para guru SMP Negeri di Kota Bekasi.

Secara lebih detail penelitian ini memiliki kebaruan (*Novelty*) yakni:

1. Kebaruan dalam penilaian analisis sitorem yang digunakan untuk menentukan bobot prioritas indikator dari masing-masing variabel yang terkait dengan judul penelitian, melalui hasil analisis sitorem ini dapat menentukan urutan prioritasnya sesuai bobot yang diperoleh sehingga diketahui indikator yang harus ditingkatkan maupun yang dipertahankan agar kinerja guru dapat meningkat.
2. Kebaruan dalam penyusunan *action plane* (rencana aksi) yang digunakan untuk kegiatan program pelatihan (*workshop*) yang dikembangkan lebih terfokus dan mengenai sasaran terkait dengan indikator-indikator yang harus diperbaiki.