

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Salah satu hal yang harus dimiliki dan senantiasa dikembangkan dalam diri setiap manusia adalah pendidikan. Melalui pendidikan, setiap manusia mendapatkan pengetahuan yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Pendidikan juga dapat meningkatkan setiap potensi dalam diri manusia. Penekanan akan betapa pentingnya pendidikan didukung oleh UU nomor 28 tahun 1945 yang menyatakan bahwa setiap manusia berhak mendapatkan pendidikan yang layak. Melalui pendidikan, kesejahteraan dan kualitas hidup manusia akan meningkat.

Salah satu lembaga pendidikan formal yang dapat meningkatkan kualitas hidup manusia adalah sekolah. Setiap orang menempuh pendidikan selama 12 tahun di sekolah. Melalui proses pendidikan yang lama, wawasan siswa akan terus bertambah melalui ilmu yang didapat di sekolah. Keberhasilan sekolah dalam mendidik siswa, tidak terlepas dari peran guru. Seorang guru yang baik tidak hanya mentransfer ilmu namun menjadi panutan bagi siswa. Guru menjadi panutan melalui perbuatan seperti memberikan motivasi dan mendorong siswa untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Namun untuk mewujudkan hal tersebut, guru harus memiliki komitmen yang tinggi di sekolah yaitu komitmen afektif. Seorang guru yang memiliki komitmen afektif mempunyai emosi keterikatan yang tinggi terhadap sekolah tempat ia mengajar. Keterikatan ini akan mendorong guru untuk bertahan di dalam sekolah (Merkurios 2015, 17). Selain itu, komitmen

afektif juga akan mendorong guru untuk memberikan usaha yang lebih untuk mencapai tujuan sekolah (Colquitt, LePine dan Weson 2015, 67).

Komitmen afektif harus menjadi fokus utama bagi sekolah karena ketiadaan komitmen dapat berakibat buruk bagi sekolah. Salah satu dampak ketiadaan komitmen adalah *withdrawal behavior*. Salah satu bentuk *withdrawal behavior* yang negatif dan tidak membangun adalah keluar dari sekolah tempat ia bekerja (Colquitt, LePine dan Weson 2015, 72). Ini tentu sangat tidak diharapkan oleh sekolah. Bukan hanya kehilangan *tacit knowledge* yang dimiliki oleh guru namun sekolah harus mengeluarkan biaya dan menghabiskan waktu untuk melakukan proses perekrutan dan *training* untuk karyawan (Mete et al. 2016, 871).

Berdasarkan hal diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan salah satu hal yang vital di dalam sekolah dan harus dikembangkan. Namun pada kenyataannya komitmen afektif tidak mudah dibangun dalam sekolah. Memelihara dan menjaga komitmen afektif guru merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap pimpinan sekolah.

Sekolah XYZ adalah sekolah Kristen yang sudah berdiri selama 10 tahun. Sekolah XYZ merupakan sekolah yang berbasis karakter. Setiap murid diharapkan bertumbuh dan memiliki karakter yang dewasa dan moral yang baik. Dalam hal ini, dibutuhkan guru – guru yang memiliki komitmen yang tinggi untuk senantiasa mengembangkan dan membimbing setiap murid sekolah XYZ menjadi pribadi yang dewasa. Selain itu salah satu nilai yang dipegang oleh sekolah XYZ adalah nilai kesatuan. Nilai kesatuan merupakan keselarasan tujuan serta nilai sekolah dengan tujuan dan nilai yang dipegang oleh guru. Tingginya keselarasan akan

tujuan dan nilai merupakan bentuk komitmen guru yang tinggi terhadap sekolah. Guru yang memiliki komitmen yang tinggi akan mendukung tercapainya visi dan misi sekolah XYZ. Namun pada kenyataannya, tingkat *turnover* yang terjadi cukup tinggi selama 3 tahun terakhir. Berikut data *turnover* guru selama 3 tahun terakhir :

Tabel 1.1 Data *Turnovers* sekolah XYZ

Tahun	SD	SMP	SMA	Total Keluar	Total Guru
2015	1	3	4	8	55
2016	1	1	1	3	53
2017	4	3	3	10	55

Sumber : Koordinator XYZ

Pada tahun 2015, tingkat *turnover* guru cukup tinggi sebesar 15% yaitu 8 guru. Lalu pada tahun 2016, tingkat *turnover* guru sekolah XYZ mengalami sedikit penurunan dengan total 3 guru. Namun tingkat *turnover* di sekolah XYZ mengalami lonjakan yang tinggi lagi dengan total 10 guru pada tahun 2017. Tingkat *turnover* di sekolah XYZ yang cukup tinggi menunjukkan komitmen afektif guru yang rendah (Mehmood et al. 2016, 308). Jika ini tidak segera ditanggapi maka visi dan misi sekolah XYZ akan susah tercapai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen afektif adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Kualitas hubungan atasan dan bawahan tercermin dari variabel *Leader-Member Exchange (LMX)*. Variabel ini menunjukkan kualitas hubungan *leader* dan *subordinate* tergantung dari seberapa besar intensitas komunikasi yang terjadi. Rasa hormat dan kepercayaan terhadap atasan merupakan dampak dari tingginya hubungan *LMX* antara atasan dan bawahan (Colquitt, LePine, dan Weson 2015,464-465, Jian 2016, 7, Robbins dan

Judge 2017, 428-429). Hubungan *LMX* juga berpengaruh pada komitmen afektif. Sebuah penelitian yang dilakukan di Portugal dan USA menunjukkan bahwa komitmen afektif meningkat ketika *leaders* dapat mencerminkan identitas organisasi dan menunjukkan kepedulian terhadap keseimbangan kehidupan dan pekerjaan karyawan (Robbins dan Judge 2017, 428-429).

Selain itu keadilan prosedural juga mempengaruhi komitmen afektif guru. Keadilan prosedural merupakan penilaian guru akan keadilan proses pengambilan keputusan. Suatu organisasi dapat dikatakan memiliki keadilan prosedural jika melibatkan guru dalam mengambil keputusan. Proses keterlibatan ini meliputi memberikan pendapat terkait dengan keputusan yang akan dipilih. Sekalipun keputusan yang dipilih oleh pimpinan berbeda dengan keputusan yang dipilih bawahan, namun guru akan tetap memberikan reaksi yang positif. Reaksi positif ini timbul karena guru merasa dihargai ketika keputusannya didengar (He dan Zheng 2013, 4). Penelitian yang dilakukan di Taiwan (Chen et al. 2015, 9-10) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki keadilan prosedural yang baik akan berpengaruh pada tingginya komitmen pekerja.

Kedua variabel diatas, yaitu keadilan prosedural dan *LMX* ini akan berpengaruh pada variabel *organizational identification*. Ketika proses pengambilan keputusan sudah dijalankan dengan adil dan tingginya hubungan antara atasan dan bawahan, bawahan akan merasa diperlakukan dengan baik dan melakukan identifikasi dengan organisasi untuk membangun konsep dirinya (He dan Zheng 2013, 4). Variabel *organizational identification* juga berpengaruh pada komitmen afektif guru. Seseorang yang memiliki *organizational identification* tinggi memiliki kepuasan yang tinggi yang ditunjukkan dengan penilaian yang

positif terhadap organisasi. Penilaian positif akan berpengaruh pada tingginya komitmen afektif karyawan pada organisasi (Chen et al. 2015, 5-6).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang menguji tentang pengaruh LMX, keadilan prosedural, *organizational identification* terhadap komitmen afektif guru sekolah XYZ.

1.2 Identifikasi Masalah

Komitmen afektif sangat diperlukan dalam sekolah XYZ untuk mencapai visi dan misi sekolah. Berikut beberapa variabel yang mempengaruhi komitmen afektif sekolah XYZ:

- 1) Sebagian guru merasa proses pengambilan keputusan tidak dilakukan oleh pemimpin sekolah XYZ secara konsisten dan teratur. Konsistensi yang tidak teratur menunjukkan bahwa keadilan prosedural kurang dijalankan di sekolah XYZ.
- 2) Sebagian guru sekolah XYZ merasa kurang diberikan *feedback* mengenai hasil pekerjaan. Pemberian *feedback* yang kurang menunjukkan kepuasan kerja mengenai pekerjaan yang dijalankan guru XYZ kurang.
- 3) Sebagian guru sekolah XYZ merasa memiliki hubungan yang kurang dengan *leader* ditunjukkan dengan pemberian usaha yang kurang oleh guru sekolah XYZ untuk mencapai tujuan pemimpin. Pemberian usaha yang kurang oleh guru sekolah XYZ menunjukkan bahwa LMX di sekolah XYZ tidak begitu tinggi.

- 4) Sebagian guru merasa kurang memiliki inisiatif dan dorongan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pemimpin sekolah XYZ dengan semangat. Inisiatif dan dorongan yang kurang menunjukkan motivasi guru sekolah XYZ tidak begitu tinggi.
- 5) Sebagian guru sekolah XYZ kurang percaya bahwa tindakan yang dilakukan oleh pemimpin mempertimbangkan kepentingan guru sekolah XYZ. Hal ini menunjukkan *organizational trust* yang kurang pada sekolah XYZ.
- 6) Sebagian besar guru sekolah XYZ tidak memiliki rencana untuk tinggal di sekolah XYZ untuk jangka waktu yang lama. Hal ini menunjukkan komitmen afektif guru sekolah XYZ yang kurang.
- 7) Sebagian guru sekolah XYZ kurang memberikan usaha lebih untuk mencapai tujuan, yaitu visi dan misi sekolah XYZ. Hal ini menunjukkan komitmen afektif guru sekolah XYZ kurang.
- 8) Sebagian guru sekolah XYZ menggunakan waktu bekerja kurang produktif, seperti menggunakan waktu bekerja untuk kesenangan pribadi dan bukan untuk mengerjakan tugas pekerjaan. Hal ini menunjukkan komitmen afektif guru sekolah XYZ kurang.
- 9) Sebagian guru sekolah XYZ merasa tekanan karena beban pekerjaan yang cukup tinggi dan liburan yang kurang menunjukkan guru sekolah XYZ memiliki tingkat stress yang cukup tinggi.

10) Sebagian guru sekolah XYZ kurang memiliki rasa kesatuan dengan sekolah XYZ. Sebagian guru sekolah XYZ tidak merasakan kesulitan jika sekolah XYZ mengalami kesulitan dan menganggap kesuksesan sekolah XYZ adalah kesuksesan mereka. Hal ini menunjukkan *organizational identification* guru sekolah XYZ tidak begitu tinggi.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, ada berbagai variabel yang mempengaruhi komitmen afektif. Maka penelitian ini membatasi 3 variabel, yaitu pengaruh keadilan prosedural, *organizational identification*, *Leader-Members Exchange* (LMX) terhadap komitmen guru di sekolah XYZ.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah, maka perumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif guru di sekolah XYZ?
- 2) Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif guru di sekolah XYZ?
- 3) Apakah *organizational identification* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif guru di sekolah XYZ?
- 4) Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif pada *organizational identification* di sekolah XYZ?

- 5) Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif pada *organizational identification* di sekolah XYZ?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1) Menganalisis bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif guru di sekolah XYZ.
- 2) Menganalisis bahwa *Leader-Members Exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif guru di sekolah XYZ.
- 3) Menganalisis bahwa *organizational identification* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif guru di sekolah XYZ.
- 4) Menganalisis bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *organizational identification* di sekolah XYZ.
- 5) Menganalisis bahwa *Leader-Members Exchange* berpengaruh positif terhadap *organizational identification* di sekolah XYZ.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi banyak pihak, dan bukan hanya berguna bagi kepentingan peneliti saja.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Dari segi teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi berupa nilai tambah bagi dunia pendidikan , terutama meningkatkan

wawasan pengetahuan pada topik kajian perilaku organisasi, khususnya komitmen afektif guru. Selain itu hasil penelitian, ini juga diharapkan dapat menjadi landasan dan referensi untuk penelitian selanjutnya yang terkait dengan variabel organisasi identifikasi, *leader-members exchange*, keadilan prosedural, dan komitmen afektif.

1.6.2 Manfaat Praktis

Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi praktisi yang bergerak di dunia pendidikan, seperti kepala sekolah dan guru. Penelitian diharapkan dapat menambah pemahaman akan pentingnya komitmen afektif dan mendorong sekolah untuk senantiasa mengembangkan komitmen afektif guru melalui variabel *organizational identification*, *leader-member exchange*, keadilan prosedural. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi praktisi pendidikan untuk menyusun program di sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen afektif guru.

1.7 Sistematika Penelitian

Kerangka penulisan tesis ini terdiri dari lima bab. Pada bab pertama, peneliti menjabarkan latar belakang penelitian. Dalam latar belakang, peneliti mengemukakan alasan mengapa peneliti memilih topik penelitian tersebut didukung dengan fakta dan data sebelumnya. Setelah itu, peneliti akan melakukan identifikasi masalah. Peneliti akan menjelaskan secara singkat variabel – variabel yang berhubungan dan berpengaruh dengan latar belakang masalah. Kemudian, peneliti akan melakukan pembatasan masalah yang akan dijawab di dalam

rumusan masalah. Melalui perumusan masalah, peneliti akan menjelaskan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Pada akhir bab satu, peneliti akan mengemukakan manfaat teoritis dan praktis penelitian yang diharapkan berguna bagi semua pihak.

Di dalam bab dua, peneliti akan menjabarkan deksripsi teoritis mengenai variabel – variabel yang akan diteliti. Setelah itu, peneliti akan membahas tentang hasil penelitian relevan yang pernah dilakukan sebelumnya. Melalui hasil penelitian relevan, penulis dapat menjelaskan kaitan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Sesudah itu, model penelitian akan menggambarkan kaitan antar variabel dengan menggunakan model penelitian. Berdasarkan model penelitian, peneliti dapat merumuskan hipotesis yang akan diuji pada bab tiga.

Pada bab tiga, peneliti akan menjabarkan kerangka penelitian. Pada kerangka penelitian, peneliti menjabarkan secara rinci prosedur pengumpulan data dan metode pendekatan penelitian yang dilakukan. Selain itu, peneliti juga menentukan jumlah populasi dan sampling yang akan diteliti. Peneliti juga menentukan instrumen, definisi operasional, dan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel – variabel penelitian.

Di dalam bab empat, peneliti membahas data yang didapat dan diolah dari pembagian kuisisioner kepada responden. Peneliti menjabarkan profil responden lalu menjelaskan hasil penelitian melalui analisis statistik deksriptif dan inferensial. Melalui uji validitas, peneliti menguji validitas instrumen pertanyaan dalam penelitian . Dalam bab empat, peneliti juga membahas tentang hasil uji hipotesis penelitian.

Bab lima merupakan bab terakhir dalam penelitian. Pada bab ini, peneliti membuat kesimpulan mengenai variabel – variabel yang terkait dalam penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya.

