

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan dan pekerjaan merupakan dua komponen penting dalam hidup setiap individu. Pendidikan dan pekerjaan saling mempengaruhi dan sulit untuk dibicarakan secara terpisah. Dengan pendidikan yang cukup, seseorang dapat memperoleh pekerjaan dengan lebih mudah sesuai dengan yang diharapkan, tanpa pendidikan, akan sulit bagi seseorang untuk mendapatkan pekerjaan yang diinginkan. Dengan demikian, pendidikan dapat menjadi salah satu batu loncatan untuk mendapatkan pekerjaan yang baik, sehingga pendidikan dan pekerjaan harus berjalan dengan seimbang. Artinya, jika dibandingkan dengan orang yang tidak berpendidikan dalam suatu lowongan pekerjaan kantor, maka rata-rata yang terpelajarlh yang akan mendapatkan pekerjaan tersebut (Todaro, 1997).

Dengan memiliki pekerjaan, maka kehidupan seseorang akan lebih terjamin dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pekerjaan. Oleh karena itu, setiap orang berusaha untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai bagi dirinya. Dengan kondisi lapangan kerja yang semakin terbatas, setiap orang tentu akan berusaha untuk mendapatkan pekerjaan yang diharapkan sehingga dapat meningkatkan kualitas kehidupannya.

Pendidikan merupakan hal yang mempengaruhi segala bidang kehidupan, dalam memilih dan membina hidup yang baik, yang sesuai dengan martabat manusia (Daoed Joesoef, <http://smkn1yogyakarta.org/news/2-pentingnya->

pendidikan.html). Melihat begitu pentingnya pendidikan bagi setiap orang, maka penting jugalah peran guru dalam sekolah, dimana tanpa seorang guru, pendidikan tidak dapat berjalan dengan lancar. Pekerjaan sebagai guru memiliki tingkat kesulitan tertentu yang mungkin tidak dialami oleh orang yang bekerja di bidang lain, seperti mengatasi kenakalan siswa, mengatasi siswa yang menyalahgunakan penggunaan internet. Selain itu, para guru juga tidak jarang mengalami kesulitan dalam memilih metode mengajar yang efektif dengan inovasi secara berkala agar tidak membosankan bagi siswa, seperti memberikan praktikum atau aplikasi dari teori yang diajarkan setelah menjelaskan teori tersebut.

Sekolah merupakan organisasi formal yang berkewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam mendidik warga negara. Sekolah sebagai organisasi yang akan membantu seseorang dalam mencapai kualitas kehidupan yang lebih baik. Sebagai organisasi, sekolah harus memiliki guru-guru yang berkualitas sehingga dapat menjalankan visi dan misi sekolah dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta menghasilkan anak didik yang berprestasi. (Nababan, Nur Arinilawati. 2003.)

Sekolah SMPK “X” merupakan sekolah swasta yang sudah berdiri sejak tahun 1966. Sekolah ini didirikan untuk mereka yang ingin mendapatkan pendidikan formal selain di sekolah negeri. Sekolah ini memiliki jenjang pendidikan mulai dari Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, dan Sekolah Menengah Atas. Sekolah ini memiliki visi dan misi, dimana visinya berbunyi : “Menjadi wadah pelayanan masyarakat dan bangsa dalam bidang pendidikan, sebagai perwujudan iman, dan kasih Kristiani, untuk membina

manusia Indonesia seutuhnya, berdasarkan Firman Tuhan.” Sekolah SMPK ‘X’ Bandung memiliki misi yang berbunyi : “Mengembangkan intelektualitas dan keterampilan peserta didik dalam rangka menumbuhkembangkan kepribadian mereka seutuhnya serta memberi bekal guna melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Membangun karakter peserta didik, selaku individu maupun anggota masyarakat, agar dapat hidup berdampingan dengan saling menghargai.” Sekolah ini menyediakan pendidik yang sebagian besar beragama Krsiten, sehingga diharapkan para pendidik dapat mendidik siswanya sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang dimiliki sekolah. Untuk mewujudkan visi dan misi, sekolah membuat program *Character Building* yang diadakan setiap minggu secara bergantian untuk kelas tujuh dan delapan. *Character Building* ini dirancang seperti sebuah permainan oleh para guru BP dan diakhiri dengan penarikan kesimpulan atau arti dari permainan tersebut oleh siswa.

Di SMPK “X” ini, beberapa guru sudah mencoba menerapkan visi dan misi sekolah dalam mengajar siswanya. Salah satunya dengan cara menegur, memberi peringatan, dan menghukum siswanya apabila siswa ketahuan mengejek nama orangtua siswa lainnya. Hal ini dilakukan para guru untuk mewujudkan salah satu visi dan misi sekolah yang membangun karakter peserta didik agar dapat hidup berdampingan dengan saling menghargai. Namun tidak semua guru ikut serta dalam memperhatikan tingkah laku siswa, dimana guru yang relatif muda lebih memiliki kepedulian terhadap siswa sehingga akan menegur dan mengingatkan siswa yang berkata kasar, sedangkan untuk guru senior hanya beberapa saja yang peduli dan menegur.

Dalam melakukan pekerjaannya, guru dituntut untuk memiliki kompetensi yang terbagi ke dalam tiga kelompok besar, yaitu : kemampuan merencanakan pengajaran, kemampuan melaksanakan pengajaran, dan kemampuan mengevaluasi pengajaran. Kompetensi tersebut diuraikan menjadi kompetensi sebagai berikut, yaitu: menguasai bahan, menguasai landasan pendidikan, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran, menilai proses dan hasil belajar, menyelenggarakan program bimbingan dan penyuluhan, dan menyelenggarakan administrasi sekolah, mengembangkan kepribadian, berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat, menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar (<http://digi-crea.com/2009/11/job-desc-guru>).

Melihat begitu pentingnya tuntutan pekerjaan sebagai guru dan juga tuntutan guru untuk turut serta mewujudkan visi dan misi sekolah tersebut, maka setiap guru perlu memiliki komitmen organisasi. Dengan memiliki komitmen organisasi, maka guru akan tetap bisa bekerja dengan maksimal walaupun dihadapkan dengan berbagai situasi, tuntutan, dan masalah dalam melaksanakan tugas sebagai guru. Komitmen organisasi guru juga akan terlihat dari cara guru dalam menyampaikan materi pelajaran kepada siswa, dimana guru yang memiliki komitmen tidak hanya mengajar secara keseluruhan tetapi juga mengajar hingga seluruh siswa dapat mengerti materi yang diajarkan. Selain itu, guru tersebut juga akan berusaha untuk dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya sehingga dapat lebih baik dalam mengajar, seperti mengembangkan kemampuan dalam menggunakan teknologi dan alat peraga.

Komitmen organisasi memiliki tiga komponen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* merupakan keterikatan karyawan terhadap organisasi secara emosional. Guru yang memiliki komitmen afektif terhadap sekolah akan berusaha memajukan sekolah dengan cara mengerahkan kemampuannya untuk memajukan sekolah seperti mengajar siswa dengan maksimal hingga siswa mengerti dengan baik materi yang diajarkan. Guru akan mendidik siswanya agar dapat berprestasi semaksimal mungkin dengan cara memberikan pelajaran tambahan dan *remedial* bagi siswa yang belum mendapatkan nilai tuntas, memberikan *feedback* dari hasil ulangan agar siswa mengetahui jawabannya yang salah, dan mengikutsertakan siswa dalam perlombaan antar sekolah. Guru tersebut juga memperhatikan siswa yang berbuat tidak wajar seperti membawa gambar porno.

Komponen kedua dari komitmen organisasi adalah *continuance commitment*, merupakan komitmen guru terhadap organisasi karena mereka merasa akan kehilangan penghasilannya jika meninggalkan organisasinya. Guru yang memiliki *continuance commitment* akan mengajar dengan baik atas dasar tidak adanya pilihan lain yang lebih baik dari pekerjaannya sebagai guru. Guru tersebut akan mengajar dengan apa adanya, dimana guru tidak terlalu peduli apabila ada siswa yang tidak mengerti akan materi yang diajarkannya, jika siswa tidak mengerjakan tugas yang diberikan, juga apabila ada siswa yang tidak memperhatikan saat guru tersebut mengajar. Guru tersebut akan mengajar materi yang perlu disampaikan tanpa peduli apabila ada siswa yang masih belum

mengerti. Selain itu, guru tersebut tidak menjalin hubungan yang lebih dekat dengan siswa dan tidak peduli terhadap siswa yang bermasalah.

Komponen ketiga dari komitmen organisasi adalah *normative commitment*. *Normative commitment* merupakan komitmen karyawan terhadap organisasi karena merasa bahwa mereka wajib untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Guru yang memiliki *normative commitment* yang tinggi, akan menjalankan tugas dan perannya sesuai dengan prosedur. Hal tersebut dapat terlihat pada saat guru tersebut berperan sebagai wali kelas dari siswa yang bermasalah, guru tersebut kurang memiliki kepedulian untuk bekerja sama dengan guru BP dan orang tua siswa menyelesaikan masalah siswanya. Guru tersebut hanya akan bertindak sebagai guru bidang studi yang mengajar materi pelajaran bidang studi tersebut. Meskipun sebagai wali kelas, guru tersebut cenderung menyerahkan permasalahan siswa kepada guru BP dan orang tua, ia merasa bahwa permasalahan siswa bukanlah tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti selama delapan bulan terhadap sepuluh orang guru di SMPK “X” Bandung, tiga orang guru mampu melaksanakan pengajaran dengan baik, hal itu dapat dilihat dari kemampuan guru dalam menjawab setiap pertanyaan siswa hingga siswa tersebut mengerti. Guru tersebut berusaha untuk memberikan kesempatan kepada siswa untuk bertanya setelah selesai menjelaskan materi, dan berusaha untuk menjawab pertanyaan siswa hingga siswa mengerti. Jika guru belum dapat menjawab pertanyaan tersebut, guru tersebut akan menjawabnya pada saat mengajar berikutnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa guru tersebut menyukai pekerjaannya sebagai guru

dan merasa memiliki kewajiban untuk mengajar dengan maksimal hingga siswa mengerti.

Tiga orang guru lainnya mampu merencanakan pengajaran, hal tersebut dapat dilihat dari kemampuan guru mengajar dengan cukup sistematis. Guru tersebut mampu menentukan materi yang harus diberikan praktikum dan materi yang cukup dijelaskan secara teori. Guru yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan berusaha mengajar hingga siswa mampu mengaplikasikan materi yang diajarkannya.

Empat orang guru juga mampu mengevaluasi pengajaran dengan cara memberikan ulangan setelah selesai menjelaskan satu materi. Guru tersebut akan memberikan jawaban yang benar setelah selesai ulangan sebagai bahan evaluasi, sehingga siswa dapat mengetahui jawaban yang benar dan dapat menjawab dengan benar apabila soal tersebut muncul di ulangan berikutnya. Apabila ada siswa yang belum mencapai nilai tuntas, maka guru tersebut akan memberikan remedial. Guru yang memiliki *affective commitment* dan *normative commitment* yang tinggi melakukan hal tersebut karena merasa bahwa pemberian remedial adalah prosedur sekolah bagi siswa yang belum mencapai nilai tuntas (*normative commitment*) dan ingin memberikan evaluasi kepada siswa hingga siswa mengetahui jawaban dari ulangan tersebut (*affective commitment*).

Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab guru sesuai dengan *job desc* sesuai dengan standar kompetensi sebagai guru, maka para guru diharapkan memiliki komitmen organisasi. **Robbins dan Judge (2007)** mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak

organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Setiap lembaga, perusahaan, organisasi mengharapkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi sesuai dengan standar organisasinya. Dengan memiliki komitmen organisasi, organisasi tersebut berharap pekerja dapat mengabdikan dirinya untuk bekerja sebaik mungkin di dalam organisasi tersebut. Demikian juga halnya dengan Kepala Sekolah SMPK “X” Bandung yang mengharapkan adanya komitmen organisasi pada setiap guru di sekolah tersebut.

Menurut Kepala Sekolah SMPK X Bandung, guru-guru di sekolah tersebut tidak memiliki *turn over* yang tinggi, dimana dalam lima tahun hanya ada kurang lebih 1 orang yang keluar atau mengundurkan diri. Selain itu, tingkat absensi tidak tinggi, dimana guru yang diijinkan tidak masuk adalah guru yang sakit atau yang memiliki kepentingan yang tidak dapat ditinggalkan. Kepala Sekolah juga mengungkapkan bahwa semua guru hadir dalam setiap pelatihan yang diadakan setiap hari Sabtu setelah program pengembangan diri (*Character Building*) bagi para siswa.

Berdasarkan wawancara terhadap 10 orang guru sebanyak 70% guru mempunyai lama kerja antara 10-20 tahun, dan sebanyak 30% guru mempunyai lama kerja antara 1-5 tahun. Dari wawancara tersebut diperoleh data sebagai berikut 30% guru memiliki *affective*, *normative*, dan *continuance commitment* yang rendah. Hal tersebut dapat diartikan bahwa guru tersebut tidak menyukai keanggotaannya di sekolah, merasa tidak memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk mengabdikan diri di sekolah, dan merasa bahwa kebutuhannya tidak

tercukupi. 10% guru memiliki *affective* dan *continuance commitment* yang rendah, *normative commitment* yang tinggi. Artinya, guru tersebut kurang menyukai keanggotaannya di sekolah, kebutuhannya tidak tercukupi, namun merasa memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah. 10% guru memiliki *affective commitment* rendah, *normative* dan *continuance commitment* yang tinggi. Artinya, guru tersebut kurang menyukai keanggotaannya di sekolah, namun merasa memiliki kewajiban memajukan sekolah dan kebutuhannya tercukupi. 10% guru memiliki *affective commitment* yang tinggi, *normative* dan *continuance commitment* yang rendah. Artinya, guru tersebut menyukai keanggotaannya di sekolah, namun merasa tidak memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah dan kebutuhannya tidak tercukupi. 40% guru lainnya memiliki *affective*, *normative*, dan *continuance commitment* yang tinggi. Artinya, guru tersebut menyukai keanggotaannya di sekolah, memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah dan kebutuhannya terpenuhi.

Dari fakta-fakta yang dijelaskan di atas, dapat dilihat bahwa untuk dapat bekerja sesuai dengan standar kompetensi guru, dibutuhkan komitmen organisasi. Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan juga diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi setiap guru berbeda-beda modelnya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai model komitmen organisasi pada guru SMPK “X” Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Bagaimana gambaran model komitmen organisasi guru di SMPK 'X' Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran mengenai model komitmen organisasi yang dominan pada guru di SMPK "X" Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran mengenai macam model dan faktor yang terkait dengan pembentukan komitmen organisasi guru SMPK 'X' Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

1. Memberikan informasi bagi ilmu psikologi khususnya bidang psikologi industri dan organisasi mengenai model komitmen organisasi
2. Memberikan informasi bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai komitmen organisasi dan mendorong perkembangan penelitian yang berhubungan dengan komitmen organisasi.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Memberikan informasi kepada kepala sekolah SMPK “X” Bandung mengenai model komitmen organisasi yang dimiliki oleh para guru sehingga dapat membantu pihak sekolah untuk mempertahankan komitmen yang dimiliki oleh para guru.
2. Memberikan informasi kepada para guru di SMPK “X” Bandung mengenai model komitmen organisasi yang dimilikinya sehingga dapat mempertahankan komitmen yang ada dalam dirinya dan mendorong agar komitmen tersebut semakin meningkat.

#### 1.4 Kerangka Pikir

Masa usia dewasa madya (*middle adulthood*) merupakan periode perkembangan seseorang yang berusia kira-kira 35-45 tahun hingga memasuki usia 60 tahun (Santrock, 2004). Sebagian besar guru yang bekerja di SMPK “X” Bandung adalah guru yang berusia antara 35-50-an tahun yang termasuk dalam usia perkembangan dewasa madya (*middle adulthood*). Di saat tersebut, guru berusaha bertanggung jawab dalam menjalani kewajibannya untuk mendidik dan membimbing siswa dengan cara mengajarnya dengan sebaik mungkin agar siswa menjadi berprestasi. Dengan mendidik siswanya untuk berprestasi, guru tersebut dapat memenuhi tanggung jawabnya dalam memajukan mutu / kualitas sekolah di mata masyarakat. Untuk dapat menjalankan tanggung jawabnya secara konsisten, para guru perlu memiliki keterikatan baik secara fisik (kontrak) maupun secara emosional (afektif) dengan sekolah sebagai organisasi. Keterikatan guru baik secara fisik (kontrak) maupun emosional (afektif) dengan sekolah sebagai organisasi disebut dengan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan keterikatan guru dengan sekolah sebagai tempatnya bekerja baik secara fisik (kontrak) maupun secara emosional (afektif). Adanya komitmen organisasi ini, akan membuat guru bertahan untuk tetap bekerja di sekolah tersebut meskipun ada masalah di dalam pekerjaannya, meskipun ada tawaran pekerjaan lain yang lebih menjanjikan bagi dirinya.

Guru yang memiliki komitmen organisasi akan menunjukkan keinginannya untuk bertahan dalam sekolah tersebut, bersedia ikut serta dalam kegiatan sekolah, bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya, memiliki

perencanaan yang sistematis dalam menyelesaikan kewajiban dan tuntutan pekerjaannya untuk mengajar. Selain itu, guru tersebut akan berusaha meningkatkan hubungannya dengan organisasi tempatnya bekerja dengan cara meningkatkan kualitas dan kemampuannya dalam bekerja melalui pelatihan atau training yang diberikan oleh sekolah. Guru tersebut juga akan berusaha mengatasi masalah, kesulitan, dan tantangan pekerjaannya secara positif dan tidak tertarik untuk bekerja di bidang lain meskipun memiliki masalah di sekolah tersebut.

Guru yang memiliki komitmen organisasi juga akan berusaha untuk mengatasi tantangan dan kesulitan yang dialami, tidak hanya dalam kegiatan belajar mengajar melainkan juga dalam menghadapi kenakalan siswa, seperti menegur siswa yang mengejek nama orang tua, menegur siswa yang berkata kasar, menegur siswa yang membawa gambar porno, dan sebagainya. Kesulitan mengajar siswa dalam jumlah yang besar, mengatasi kenakalan siswa usia remaja, membantu memecahkan permasalahan siswa dengan keluarga, kesulitan siswa dalam mengikuti pelajaran merupakan tantangan tersendiri bagi guru dimana para guru perlu memberikan perhatian yang lebih ekstra kepada siswa. Siswa remaja memiliki keinginan untuk mengetahui dan mencoba hal-hal yang membuatnya penasaran dan atau terlarang bagi dirinya, seperti hal yang bersifat porno dan narkoba. Dalam kondisi tersebut, diharapkan para guru memiliki komitmen organisasi untuk dapat bertahan dalam melaksanakan tugas, peran, tanggung jawab, dan tuntutan pekerjaan sebagai guru serta memiliki alternatif penanganan yang positif bagi siswa remaja tersebut.

**Meyer & Allen, 1997** mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki 3 komponen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* berkaitan dengan kelekatan emosional seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Guru yang memiliki *affective commitment* yang tinggi akan menyenangi pekerjaannya di dalam sekolah tersebut sehingga akan membuatnya tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan dan hambatan dalam menjalankan pekerjaannya. Seseorang akan bertahan bekerja di organisasinya atas dasar keinginannya (**want**). Guru yang memiliki *affective commitment* akan mengidentifikasi diri dengan sekolah, sehingga tujuan sekolah dapat terinternalisasi saat menjalankan tugasnya. Guru akan terlibat aktif dalam kegiatan sekolah seperti pelatihan, rapat yang diadakan sekolah. Selain itu, guru tersebut juga bersedia bekerja sama dengan kepala sekolah dan rekan guru lainnya untuk memajukan sekolah seperti merencanakan untuk mengikutsertakan siswa dalam lomba nasional antar sekolah, guru BP dan wali kelas saling bekerja sama untuk menyelesaikan masalah siswa.

*Normative commitment* merupakan adanya rasa kewajiban dari seseorang untuk terus bekerja di organisasi tersebut. Rasa kewajiban ini timbul karena adanya nilai-nilai tertentu yang ada di dalam diri seseorang seperti rasa berhutang budi karena organisasi sudah membantu mengembangkan potensinya, atau adanya nilai-nilai yang dianutnya dari atasan selama seseorang tersebut bekerja di organisasi tersebut seperti merasa bahwa tenaganya masih dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Rasa kewajiban ini juga bisa timbul karena organisasi pernah memberikan kesempatan pada seseorang tersebut untuk sekolah lebih tinggi

melalui beasiswa dari organisasi. Dengan adanya rasa kewajiban tersebut, maka seseorang memiliki rasa tanggung jawab dan wajib membalasnya. Seseorang akan bertahan di dalam organisasinya atas dasar adanya rasa kewajiban yang mengharuskannya begitu (*ought to*). Guru tersebut akan melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan mengajar para siswa hingga memahami materi yang diajarkan dan mendapat nilai yang tuntas saat ujian sebagai rasa tanggung jawabnya sebagai guru.

*Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran seseorang akan kerugian yang diperoleh apabila seseorang meninggalkan organisasi. Guru yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan tetap bertahan di dalam sekolah tersebut untuk menghindarinya dari kerugian baik secara financial maupun tidak adanya alternatif pekerjaan lain yang lebih baik. Guru tersebut akan mengerjakan tugasnya atas dasar kebutuhan akan pekerjaan tersebut, sehingga sangat memungkinkan jika pekerjaannya menjadi kurang maksimal. Seseorang akan bertahan di dalam organisasinya karena membutuhkan pekerjaan tersebut (*need*).

Setiap guru memiliki derajat yang berbeda untuk setiap komponen komitmen organisasi. Masing-masing komponen komitmen organisasi tersebut akan berkembang dari hasil pengalaman masing-masing individu yang juga memiliki dampak dan hasil yang berbeda dalam melakukan tugasnya. Seperti halnya guru yang memiliki *affective commitment* yang tinggi, ia akan menjalankan tugasnya sesuai prosedur karena ingin memajukan sekolah tersebut, sehingga akan menghasilkan kinerja yang maksimal. Guru yang memiliki *normative commitment*

akan menjalankan tugasnya sebagai kewajiban. Guru tersebut akan menjalankan tugasnya sesuai dengan prosedur sekolah, sehingga untuk dapat membuat guru dengan *normative commitment* dapat memiliki kinerja maksimal, sekolah harus memberikan prosedur yang jelas, lengkap, dan rinci kepada guru tersebut. Guru yang memiliki *continuance commitment* akan menjalankan tugasnya sesuai dengan tuntutan atasan karena ia tidak memiliki pilihan untuk bekerja di bidang lain terkait dengan keterbatasan kemampuan yang dimilikinya, sehingga guru tersebut hanya akan melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar pekerjaan dari sekolah. Hal tersebut akan memungkinkan guru tersebut tidak melakukan tugasnya dengan maksimal sesuai dengan kemampuannya dan hanya melaksanakan tugasnya sesuai standar sekolah. Setiap guru dalam sekolah tersebut memiliki ketiga jenis komponen yang ada dalam komitmen organisasi, namun dengan derajat yang berbeda-beda. Dengan derajat yang berbeda untuk masing-masing komponen tersebut, maka dapat juga dilihat tingkah laku dalam bekerja (kinerja) yang berbeda pula dari setiap guru.

Pada dasarnya ketiga komponen tersebut ada dalam setiap guru dengan derajat yang berbeda. Perbedaan derajat tersebut yang akan memunculkan model komitmen pada guru tersebut. Ketiga komponen tersebut akan membentuk delapan model komitmen organisasi.

Model tipe 1 terdiri dari *affective*, *normative*, dan *continuance commitment* tinggi. Artinya, guru tersebut menyukai keanggotaannya di sekolah, memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah, dan merasa kebutuhannya tercukupi. Model tipe 2, *affective* tinggi, *normative* dan *continuance* rendah. Artinya, guru

menyukai keanggotaannya di sekolah, namun tidak memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah dan merasa kebutuhannya tidak tercukupi. Model tipe 3, *affective* dan *continuance* tinggi, *normative* rendah. Artinya, guru menyukai keanggotaannya di sekolah dan kebutuhannya terpenuhi, tetapi tidak merasa memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah. Model tipe 4, *affective* dan *normative* tinggi, *continuance* rendah. Artinya, guru menyukai keanggotaannya di sekolah dan memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah, namun kebutuhannya tidak tercukupi. Model tipe 5, *affective* rendah, *normative* dan *continuance* tinggi. Artinya, guru tidak menyukai keanggotaannya di sekolah, namun merasa memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah dan kebutuhannya tercukupi. Model tipe 6, *affective*, *normative* rendah, dan *continuance* tinggi. Artinya, guru tidak menyukai keanggotaannya di sekolah dan tidak merasa memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah meskipun kebutuhannya tercukupi. Model tipe 7, *affective*, *continuance* rendah, *normative* tinggi. Artinya guru tidak menyukai keanggotaannya di sekolah dan kebutuhannya tidak tercukupi, namun merasa memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah. Model tipe 8, *affective*, *normative*, dan *continuance* rendah. Artinya, guru tidak menyukai keanggotaannya di sekolah, merasa tidak memiliki kewajiban untuk memajukan sekolah, dan kebutuhannya tidak tercukupi.

Tinggi rendahnya komitmen organisasi guru terhadap sekolah juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: karakteristik pribadi yang meliputi usia, lama kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan status marital; karakteristik pekerjaan yang meliputi tantangan pekerjaan, variasi dan rancangan pekerjaan

(*job design*); dan kepuasan kerja yang meliputi imbalan dan fasilitas (**Meyer & Allen, 1997**).

Usia seseorang menunjukkan lamanya seseorang hidup. Pada umumnya, semakin banyak usia seseorang akan membuatnya memiliki *continuance commitment* yang semakin besar. Dengan bertambahnya usia seseorang akan membuatnya lebih sulit mendapatkan pekerjaan yang diinginkannya dibandingkan dengan yang masih berusia muda. Lama kerja merupakan lamanya seseorang mengabdikan diri bekerja dalam suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Pada umumnya, seseorang dengan lama kerja yang cukup lama akan memiliki *normative commitment* yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang dengan lama kerja yang belum terlalu lama.

Jenis kelamin memiliki pengaruh dalam menentukan komitmen organisasi, dimana jenis kelamin pria memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan wanita. Karena kebanyakan pria memiliki tingkat jabatan yang lebih tinggi dibandingkan wanita. Namun apabila wanita dan pria memiliki tingkat jabatan yang sama, maka kecenderungan wanita akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi. Status marital seseorang juga mempengaruhi komitmen organisasi seseorang, dimana guru yang sudah berumah tangga akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi karena mereka merasa memiliki tanggung jawab untuk mencukupi kebutuhan pasangan dan anaknya. Guru yang sudah memiliki rumah tangga akan memiliki *continuance commitment* yang lebih besar dibandingkan dengan guru yang belum berumah tangga.

Tingkat pendidikan yang tinggi akan memberikan kesempatan pada seseorang untuk mendapatkan pekerjaan yang diinginkannya, sehingga guru yang memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi cenderung kurang memiliki komitmen organisasi dimana guru akan merasa mampu untuk mendapatkan pekerjaan lain yang lebih menguntungkan (**Meyer & Allen, 1997**). Guru yang memiliki tingkat pendidikan yang terbatas akan memiliki *continuance commitment* yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

Tantangan pekerjaan adalah sejauh mana pekerjaan tersebut dapat menuntutnya untuk mengeluarkan kreativitas dan tanggung jawab (**Dorstein & Matalon, 1989; Meyer & Allen, 1997**). Guru yang merasa bahwa pekerjaannya memiliki tantangan, akan mempersepsikan pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik. Ketertarikan untuk mengatasi tantangan tersebut, akan membuat guru memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru yang menganggap bahwa pekerjaannya tidak memiliki tantangan monoton. Oleh karena itu, guru yang merasa bahwa pekerjaannya memiliki tantangan akan memiliki keinginan untuk melakukan inovasi dan perubahan sebagai bentuk dari kreativitasnya. Guru yang merasa bahwa pekerjaannya menantang akan memiliki *affective commitment* yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru yang merasa bahwa pekerjaannya monoton.

Adanya variasi dalam pekerjaan akan membuat guru merasa tidak jenuh dalam mengerjakan tugasnya. Dengan adanya variasi juga akan menciptakan kreativitas dari guru dalam mengajar yang akan membuat siswa menjadi tidak

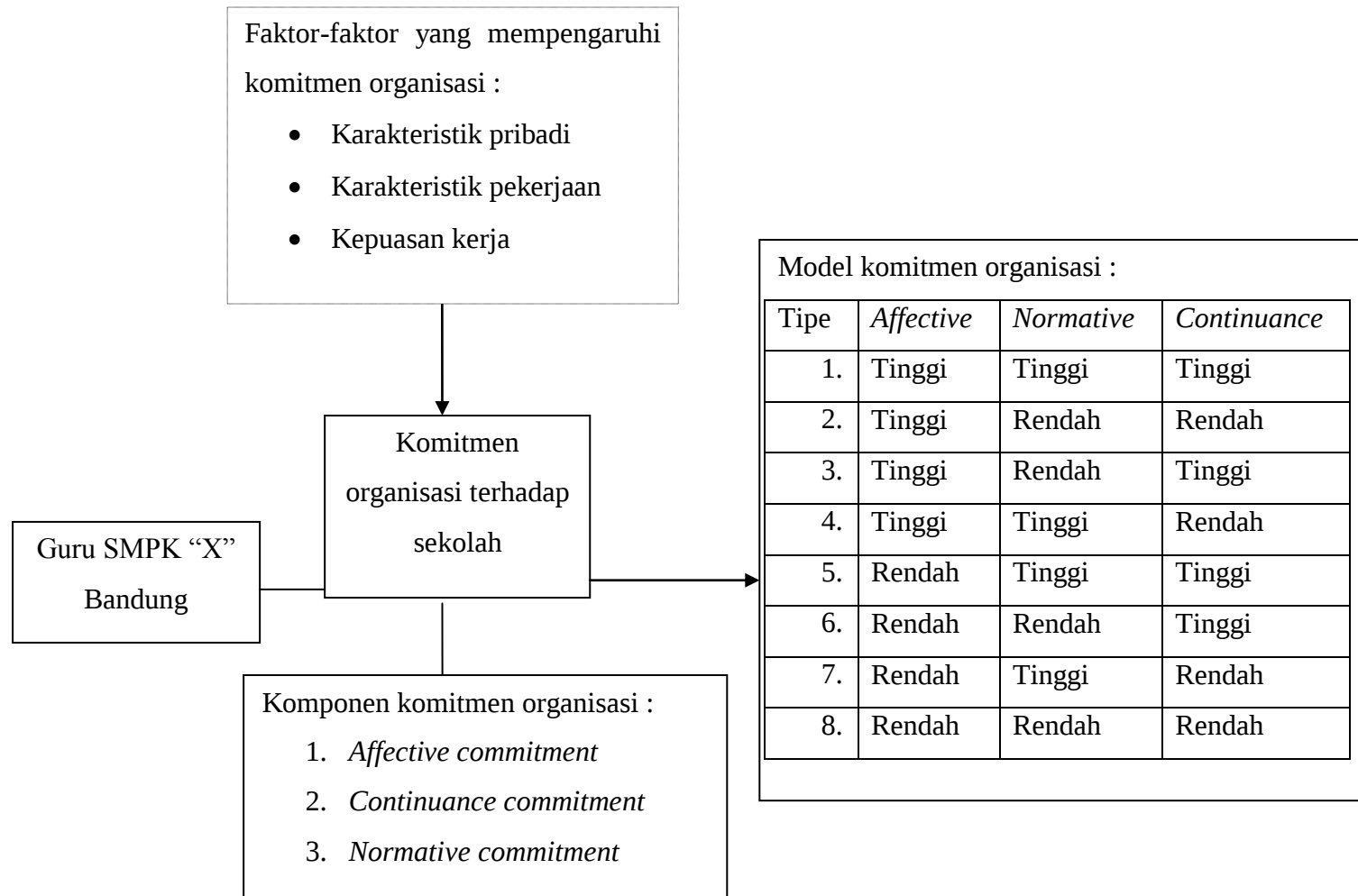
jenuh dan dapat lebih berprestasi. Guru yang menganggap pekerjaannya memiliki variasi tidak mudah jenuh dan memiliki ide yang kreatif dalam mengajar, seperti meminta siswa untuk menggambar dalam bentuk peta sebagai praktikum dari pelajaran geografi. Selain itu, guru juga memiliki ide untuk program *Character Building* untuk menyadarkan dan mengembangkan kemampuan dan potensi siswa. Guru yang merasa bahwa pekerjaannya bervariasi akan memiliki *affective commitment* yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru yang merasa pekerjaannya membosankan.

Dengan adanya rancangan pekerjaan akan membuat guru dapat merencanakan dengan lebih detail materi yang harus diberikan pada siswa dan juga dapat mempertimbangkan untuk memberikan praktikum tambahan bagi materi yang lebih sulit dimengerti oleh siswa. Guru yang menganggap bahwa pekerjaannya memiliki rancangan yang jelas, akan lebih siap dalam mengajar dan menjalankan tugasnya sebagai guru karena guru dapat menyusun strategi yang lebih detail berdasarkan rancangan pekerjaannya. Guru dengan *normative commitment* akan memiliki perencanaan dalam mengajar.

Kepuasan kerja adalah sejauh mana guru tersebut merasa senang dan dihargai pekerjaannya oleh organisasi. Oleh karena itu, guru yang merasa puas terhadap organisasinya akan memperkuat komitmennya terhadap organisasi tersebut. Hal tersebut akan membuat guru tidak tertarik untuk bekerja di bidang lain karena ia merasa organisasi tersebut dapat menghargai kinerjanya di dalam organisasi tersebut. (Meyer & Allen, 1997)

Imbalan adalah upah yang diterima sebagai balas jasa atas tindakan tertentu. Guru yang merasa bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kontribusi yang diberikan terhadap organisasi akan merasakan kepuasan. Hal tersebut akan membuat guru mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi tersebut karena kebutuhannya sudah terpenuhi oleh imbalan dari organisasi atas pekerjaannya. Fasilitas adalah sarana yang memudahkan dalam melakukan tugas dan pekerjaan. Guru yang merasa bahwa organisasinya memberikan fasilitas yang cukup, akan lebih maksimal dalam menjalankan tugasnya karena adanya fasilitas yang mendukungnya dalam mengajar. Fasilitas yang dimaksud seperti peralatan praktikum, komputer. Imbalan dan fasilitas yang diperoleh dari organisasi akan membuat guru memiliki *affective commitment* yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru yang tidak puas terhadap imbalan dan fasilitas yang diperoleh dari organisasi.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat digambarkan dengan skema kerangka pemikiran sebagai berikut :



### 1.1 Bagan Kerangka

### 1.5 Asumsi

1. Guru SMPK 'X' Bandung memiliki komitmen organisasi terhadap SMPK 'X' Bandung.
2. Komitmen organisasi memiliki 3 komponen yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.
3. Karakteristik pribadi, karakteristik organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi derajat komitmen guru terhadap SMPK 'X' Bandung.
4. Model komitmen organisasi guru terhadap SMPK 'X' Bandung terbagi dalam delapan model, yaitu :
  - Tipe 1 : *affective* tinggi, *normative* tinggi, *continuance* tinggi
  - Tipe 2 : *affective* tinggi, *normative* rendah, *continuance* rendah
  - Tipe 3 : *affective* tinggi, *normative* rendah, *continuance* tinggi
  - Tipe 4 : *affective* tinggi, *normative* tinggi, *continuance* rendah
  - Tipe 5 : *affective* rendah, *normative* tinggi, *continuance* tinggi
  - Tipe 6 : *affective* rendah, *normative* rendah, *continuance* tinggi
  - Tipe 7 : *affective* rendah, *normative* tinggi, *continuance* rendah
  - Tipe 8 : *affective* rendah, *normative* rendah, *continuance* rendah