

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagai manusia kita hidup dalam dunia perubahan. Perubahan dari zaman dahulu merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Perubahan yang dimaksud meliputi misalnya perubahan dalam perilaku, perubahan dalam sistem dan penilaian, perubahan dalam peralatan yang digunakan, perubahan dalam cara berpikir, perubahan dalam hal bersikap. Singkat kata manusia perlu senantiasa menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan perubahan (Winardi, 2005).

Dunia ini sedang menghadapi masa globalisasi sehingga perkembangan dan perubahan di dunia ini tidak dapat dihindari dan menuntut setiap negara untuk terus berubah dan berkembang. Persaingan global dan lokal semakin meningkat dan termasuk dalam kekuatan besar yang mengharuskan adanya perubahan dalam hal keorganisasian (Winardi, 2005).

Indonesia sebagai negara yang terkena dampak globalisasi tentunya melakukan persiapan untuk menghadapi perubahan dan perkembangan di setiap sektor. Indonesia mempunyai modal yang penting dalam menghadapi globalisasi ini yaitu jumlah penduduk yang besar. Masa depan bangsa dalam berbagai aspek seperti politik, ekonomi, dan sosial akan bergantung pada faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Faktor SDM juga dapat menjadi faktor utama dalam menyelesaikan masalah- masalah politik, ekonomi, dan sosial budaya. Dalam menghadapi persaingan global dan regional dalam hal menjadikan Indonesia yang lebih maju di setiap aspek diperlukan penguatan karakter SDM yang kuat. Salah satu aspek

penting yang dapat dilakukan untuk mempersiapkan karakter SDM yang kuat adalah melalui pendidikan. (Sairin dalam Suyatno, 2010)

Menurut Permendikbud No 67 tahun 2017, Pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan internal dan eksternal. Tantangan internal antara lain terkait dengan kondisi pendidikan dikaitkan dengan tuntutan pendidikan yang mengacu pada 8 standar Nasional Pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi kelulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan standar prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan. Tantangan internal lain yang dihadapi pendidikan Indonesia adalah banyaknya penduduk Indonesia yang berusia produktif (15-64 tahun) dibandingkan dengan penduduk yang berusia tidak produktif (0-14 tahun dan 65 tahun ke atas). Melimpahnya SDM usia produktif ini harus bisa ditransformasikan menjadi SDM yang berkompentensi dan memiliki keterampilan melalui pendidikan agar bisa menjadi SDM yang produktif dan berguna di masa depan. (Permendikbud, 2013: 67, 70)

Tantangan eksternal yang dihadapi pendidikan Indonesia yaitu arus globalisasi dan berbagai masalah yang terkait dengan masalah lingkungan hidup, kemajuan teknologi dan informasi, kebangkitan industri kreatif dan budaya, dan perkembangan pendidikan di tingkat internasional. Selain itu, pencapaian akademik pelajar Indonesia mengalami penurunan sejak tahun 1999 seperti yang dilaporkan oleh TIMSS dan PISA (penilaian internasional akan pengetahuan akademik dari para pelajar di berbagai belahan dunia) karena banyak materi uji yang ditanyakan di TIMSS dan PISA tidak terdapat dalam kurikulum Indonesia (Permendikbud, 2013: 67, 70)

Organisasi-organisasi di bidang pendidikan dituntut untuk melakukan perkembangan dan perubahan setiap waktunya seperti dengan diterapkannya kurikulum baru oleh pemerintah. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan

bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu (Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional).

Saat ini pemerintah menerapkan kurikulum 2013. Inti dari Kurikulum 2013 adalah upaya penyederhanaan, dan tematik-integratif. Tujuan Kurikulum 2013 adalah mempersiapkan insan Indonesia untuk memiliki kemampuan hidup sebagai pribadi dan warga negara yang produktif, kreatif, inovatif dan efektif serta mampu berkontribusi pada kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara dan peradaban dunia seperti halnya berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar Dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan.

Menurut Permendikbud No 67 tahun 2013, Kurikulum 2013 dikembangkan dengan penyempurnaan pola pikir seperti pola pembelajaran yang *teacher center* menjadi *student center*; Pola pembelajaran satu arah (interaksi guru-peserta didik) menjadi pembelajaran interaktif (interaktif guru-peserta didik-masyarakat lingkungan alam, sumber atau media lainnya); Pola pembelajaran terisolasi menjadi pembelajaran secara jejaring (melalui internet); Pola pembelajaran pasif menjadi pembelajaran aktif mencari (pembelajaran siswa aktif mencari semakin diperkuat dengan model pembelajaran pendekatan sains); Pola pembelajaran sendiri menjadi pola pembelajaran berbasis kelompok; Pola pembelajaran menggunakan alat multimedia; Pola pembelajaran berbasis massal menjadi kebutuhan pengguna dengan memperkuat pengembangan potensi khusus yang dimiliki siswa; Pola pembelajaran *monodiscipline* menjadi pola pembelajaran *multidiscipline*; Pola pembelajaran pasif menjadi pembelajaran kritis.

Pola pembelajaran Kurikulum 2013 yang saat ini menekankan pada berpikir kritis yang diwujudkan dalam tindakan nyata dengan membangun kolaborasi antar pelaku pendidikan (guru, siswa, pengelola) (Kemendikbud, 2013). Dalam menghadapi kurikulum 2013 ini, instansi pendidikan seperti sekolah dari Sekolah Dasar sampai Sekolah Menengah Atas harus melakukan perubahan yang besar terutama pada metode pembelajaran, segi fasilitas seperti media pembelajaran serta penguasaan penggunaan media tersebut, dan tenaga pengajarnya.

Perubahan kurikulum membutuhkan penyesuaian pola pikir para pemangku kepentingan (*stake holder*). Demikian pula yang terjadi pada Kurikulum 2013 ini yang hanya mungkin sukses bila ada perubahan pola pikir para guru dalam proses pembelajaran. Hal itu mengingat pokok perubahan dari Kurikulum KTSP ke Kurikulum 2013 ini adalah proses pembelajaran yang pasif menjadi aktif. Proses pembelajaran yang mendorong siswa untuk aktif tersebut hanya mungkin terwujud bila pola pikir guru telah berubah. Mengubah pola pikir guru seperti itu tidak mudah dan tidak bisa dilakukan dalam waktu singkat, karena sudah berpuluh tahun guru mengajar dengan metode belajar yang biasa mereka lakukan sebelumnya. Hal ini menjadi sulit ketika tiba-tiba guru harus berubah menjadi seorang fasilitator dan motivator ketika mereka mengajar di kelas. Kegagalan mengubah pola pikir guru akan menjadi sumber kegagalan implementasi kurikulum 2013. (www.tempo.co)

. Sebelum menerapkan kurikulum 2013, instansi pendidikan di Indonesia menggunakan kurikulum KTSP. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) merupakan kurikulum operasional yang disusun oleh dan dilaksanakan di masing-masing sekolah/madrasah, sedangkan pemerintah pusat hanya memberi rambu-rambu yang perlu dirujuk dalam pengembangan kurikulum (bdksemarang.kemenag.go.id). Salah satu instansi

pendidikan yang terkena dampak kurikulum 2013 ini adalah SMA “X” di Kabupaten Garut yang telah menggunakan kurikulum KTSP dan harus pindah ke kurikulum 2013 secara menyeluruh pada tahun 2018

SMA “X” merupakan SMA swasta yang dikelola oleh yayasan swasta di Kabupaten Garut dan baru melaksanakan kurikulum 2013 pada tahun ajaran 2016-2017 sehingga hanya kelas satu dan kelas dua yang telah diterapkan kurikulum 2013 sementara kelas tiga adalah angkatan terakhir yang menggunakan kurikulum KTSP dan akan lulus tahun 2018. Semua guru di SMA “X” memiliki jadwal mengajar di kelas yang telah menggunakan kurikulum 2013 sehingga semua guru telah menggunakan kurikulum 2013 SMA “X” di kabupaten Garut yang mempunyai guru berjumlah 40 orang dan siswa berjumlah 581 orang. Pada kelas satu dan dua yang telah menerapkan kurikulum 2013 terdapat 7 kelas yang terdiri dari empat kelas IPA dan tiga kelas IPS, sedangkan pada kelas tiga terdapat 6 kelas yang terdiri dari empat kelas IPA dan dua kelas IPS. SMA “X” merupakan sekolah swasta favorit dengan murid paling banyak diantara SMA swasta yang lainnya yang berada di kabupaten Garut.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah dan enam guru SMA “X”. Menurut Kepala Sekolah SMA “X”, dalam rangka persiapan menghadapi kurikulum 2013 maka yang dibutuhkan dari segi SDM adalah penambahan SDM, harus menguasai lebih banyak buku penunjang pelajaran dan internet, dan pembinaan SDM melalui pelatihan dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP); Dari segi sistem adalah persiapan untuk menguasai *e-raport* atau raport secara *online*, sistem pembelajaran dan pengisian raport harus mencakup agama, etika, dan *science* secara rinci, guru dituntut untuk bisa mengoperasikan perangkat seperti komputer karena banyak aturan-aturan yang harus menggunakan aplikasi pengisian nilai, dan kinerja dengan komputer; Mempersiapkan sarana penunjang yang disiapkan oleh sekolah.

Berdasarkan wawancara dengan para guru diperoleh gambaran bahwa guru-guru mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan kurikulum sebelumnya (KTSP) menjadi kurikulum 2013. Sebanyak 83% guru menyatakan mengatakan kesulitan dan bingung karena pada kurikulum 2013 ini metode penilaiannya sangat kompleks dan menyita waktu sehingga kesulitan dalam melakukan administrasi akademik, sedangkan 17% menyatakan tidak terlalu terbebani dengan sistem penilaian kurikulum 2013. Selain itu, 50% guru masih menggunakan metoda mengajar seperti kurikulum lama dan sisanya sudah menggunakan metoda mengajar sesuai dengan kurikulum 2013. 100% guru yang diwawancarai menyatakan bahwa waktu yang digunakan untuk kurikulum 2013 ini tidak efisien karena tidak dapat diprediksi seperti kurikulum KTSP. Selanjutnya, 50% guru menyatakan sekolah sudah cukup menyediakan sarana penunjang kurikulum 2013, sedangkan 50% lainnya menyatakan sekolah belum cukup mendukung sarana untuk mendukung kurikulum 2013.

Hasil wawancara selanjutnya menunjukkan bahwa 67% guru merasa kesulitan dalam penggunaan media pembelajaran penunjang kurikulum 2013, sedangkan 33% guru menyatakan tidak merasa kesulitan dalam menggunakan media pembelajaran. Dalam segi pengembangan SDM 67% guru menyatakan kurang antusias dalam mengikuti pelatihan dan MGMP, dan 33% lainnya merasa antusias mengikuti MGMP dan pelatihan karena cukup membantu dalam mengajar di kelas. Dalam segi keuntungan, 83% guru menyatakan siswa lebih menikmati pembelajaran dan guru menjadi kreatif dan inovatif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMA "X", kesulitan yang dihadapi dengan kurikulum 2013 ini yaitu membagi waktu antara jam pelajaran dengan peningkatan SDM, perbedaan sarana dan prasarana, berubahnya pola pikir guru karena tuntutan kurikulum, pemahaman kurikulum 2013 yang berbeda-beda pada setiap guru mata pelajaran yang berbeda, administrasi akademik terkendala karena harus rinci berdasarkan

kompetensi, dan waktu yang tidak dapat diprediksi dan tidak efisien. Menurut Kepala Sekolah SMA “X” dibutuhkan komitmen dari setiap guru SMA “X” untuk berubah dan mempersiapkan diri menghadapi kurikulum 2013.

Dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di SMA “X”, dibutuhkan komitmen organisasi yang tinggi dari setiap guru yang bekerja di sekolah itu. Suatu penelitian menyebutkan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kesiapan untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan (Julita & Wan Rafei, 2012). Ketika suatu organisasi mempunyai individu dengan komitmen organisasi tinggi maka akan tercipta situasi yang mampu menumbuhkan perasaan memiliki pada setiap individu terhadap organisasi tempat individu tersebut bekerja. Komitmen organisasi merupakan konstruksi psikologis yang merupakan karakteristik hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Individu merupakan salah satu sumber daya yang penting bagi organisasi karena individu adalah subyek yang menjalankan seluruh sistem dalam organisasi, baik manajemen sumber daya manusia maupun sistem kerja alat pendukung lainnya. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya terwujud dari absensi yang rendah, *turn over* yang rendah dan unjuk kerja yang optimal (Meyer & Allen 1997).

Guru-guru di SMA “X” didominasi oleh guru dengan status *non*-PNS yang berjumlah 34 orang dan 6 orang berstatus PNS. Menurut hasil wawancara dengan Kepala Sekolah bahwa gaji guru dengan status Non-PNS lebih kecil dengan guru PNS. Guru *non*-PNS diberi gaji Rp. 30.000,00/jam dan tidak mencapai honor ideal dari pemerintah sebesar Rp. 85.000,00/jam. Menurut Kepala Sekolah, walaupun gaji para guru tergolong kecil tetapi mereka tidak mengeluh dan tetap menjalankan tugasnya secara profesional sebagai guru.

Di sisi lain, menurut hasil wawancara dengan para guru bahwa ada 33% yang menyatakan bahwa terdapat beberapa guru lain yang berada di luar kelas ketika jam mengajar atau menyelesaikan kelas sebelum jam yang sudah ditetapkan sehingga menunjukkan adanya permasalahan dalam komitmen pada pekerjaannya dan sekolah dimana mereka bekerja.

Komitmen individu pada organisasi diperlukan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di instansi tempat mereka bekerja seperti yang terjadi di SMA "X" yang harus melakukan perubahan karena Kurikulum 2013 sehingga mereka sukses dalam menerapkan kurikulum 2013.

Kesiapan untuk berubah ini didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara bersamaan oleh konten (yaitu, apa yang sedang diubah), proses (yaitu, bagaimana perubahan sedang dilaksanakan), konteks (yaitu, keadaan di mana perubahan itu terjadi), dan individu yang terlibat (yaitu, karakteristik dari mereka yang diminta untuk berubah) dan secara kolektif mencerminkan sejauh mana individu atau kumpulan individu secara kognitif dan emosional cenderung untuk menyetujui, menerima dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (dalam Holt, 2007). Holt (2007) mendefinisikan kesiapan adalah keyakinan karyawan bahwa mereka mampu melakukan perubahan yang diusulkan (*self efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*). Kesiapan untuk berubah adalah hal yang perlu ditinjau sebelum melakukan perubahan organisasi. Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan (Holt dalam Amernakis, 1993).



Secara keseluruhan berdasarkan kesimpulan dari hasil wawancara dengan Kepala Sekolah dan guru, hal yang diinginkan oleh para guru untuk dapat berubah menyesuaikan diri dengan kurikulum baru adalah adanya tuntutan kurikulum yang jelas dari pemerintah, adanya upah yang memadai dan layak untuk para guru, dan sistem sekolah yang baik seperti penggunaan media belajar yang mendukung, administrasi akademik, dan metoda mengajar.

Hal yang harus menjadi fokus perhatian adalah komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah guru di SMA "X" yang berpengaruh terhadap kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan. Para guru juga mendapatkan tugas yang cukup berat karena harus memiliki metode mengajar yang baru dan dituntut untuk kreatif serta inovatif untuk menciptakan suasana belajar-mengajar yang sesuai dengan konsep kurikulum 2013.

Di samping itu jika guru tersebut tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya dan tidak siap untuk menghadapi perubahan maka akan berdampak pada penurunan kualitas kegiatan belajar-mengajar yang mungkin berdampak pada penurunan prestasi belajar siswa di SMA "X".

Berhubungan dengan kurikulum 2013, hal yang akan disoroti apakah guru-guru SMA "X" cukup memiliki komitmen untuk menerima perubahan-perubahan yang terjadi di lingkup pendidikan dan organisasinya atau mereka merasa belum siap berubah dan tidak mau menerima perubahan-perubahan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Jika mereka merasa terhambat dengan perubahan-perubahan yang ada dan tidak siap untuk melakukan suatu perubahan maka itu akan menjadi ancaman tersendiri terhadap siswa lulusan dari SMA "X" tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa SMA "X" memiliki tantangan besar mengenai komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah yang dimiliki anggotanya dalam menghadapi tuntutan perubahan-perubahan yang ada dalam

instansi tersebut. Situasi pada instansi ini membuat peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh komitmen organisasi yang dimiliki oleh Guru terhadap kesiapan untuk berubah di SMA “X” di Kabupaten Garut. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian korelasional mengenai **“Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Guru SMA “X” di Kabupaten Garut”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, adapun yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah ingin diketahui apakah ada hubungan antara komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah pada guru SMA “X” di Kabupaten Garut.

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Memperoleh gambaran mengenai komitmen organisasi dan gambaran mengenai kesiapan untuk berubah pada guru SMA “X” di Kabupaten Garut.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian kami adalah untuk:

1. Mengetahui derajat komitmen organisasi pada guru SMA “X” di Kabupaten Garut.

2. Mengetahui derajat kesiapan untuk berubah pada guru SMA “X” di Kabupaten Garut.
3. Menguji secara empiris hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada guru SMA “X” di Kabupaten Garut.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

1. Melengkapi penelitian tentang komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah yang sudah ada dan sebagai pendukung untuk penelitian selanjutnya.
2. Sebagai salah satu upaya dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.
3. Memberikan informasi sebagai acuan bagi peneliti lain yang memerlukan sumber tambahan untuk melakukan penelitian lanjut mengenai hubungan antara komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah.

##### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Memberi masukan bagi masyarakat dan instansi terkait (SMA “X”) dalam menghadapi dan mempersiapkan kurikulum 2013 serta diharapkan dapat dijadikan pertimbangan sebuah kebijakan.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

Perubahan Kurikulum KTSP menjadi Kurikulum 2013 di SMA “X” di Kabupaten Garut ini menuntut perubahan pada pola pikir guru dalam proses pembelajaran. Dari pola pembelajaran “*Teacher centre*” menjadi “*Student centre*”, dari guru yang hanya menerangkan dan menulis di papan tulis menjadi proses pembelajaran yang lebih mengedepankan keaktifan dan berpikir kritis siswa serta kreatif dalam proses belajar. Media pembelajaran harus digunakan dengan optimal untuk mendorong proses pembelajaran yang menjadi lebih kreatif sehingga dibutuhkan kemampuan guru dalam penggunaan media belajar yang beragam. Proses pembelajaran yang mendorong siswa untuk aktif tersebut hanya mungkin terwujud bila pola pikir guru telah berubah dan

perubahan itu dapat terjadi jika Guru SMA “X” mempunyai komitmen dengan organisasi tempat dia bekerja sehingga siap untuk melakukan perubahan.

Komitmen organisasi merupakan suatu konstruksi psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. (Meyer & Allen 1997)

Allen dan Meyer membagi komitmen organisasi menjadi tiga komponen, yaitu komponen *Affective* yang berhubungan dengan ikatan emosional dan keterlibatan karyawan di suatu organisasi, komponen *normative* yang berhubungan dengan kewajiban moral karyawan untuk memelihara hubungan dengan organisasi, serta komponen *continuance* yang merupakan keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena kerugian yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi.

Guru di SMA “X” yang mempunyai *affective commitment* yang tinggi akan merasa nyaman dan bangga terhadap SMA “X” tempat dia bekerja. Mereka memiliki motivasi yang tinggi dan serta merasa dihargai oleh atasan, rekan sesama guru dan juga siswa serta memiliki keinginan untuk selalu berkembang dalam organisasinya seperti mengikuti rapat-rapat, pelatihan-pelatihan terutama pelatihan yang berhubungan dengan kurikulum 2013, dan juga kegiatan-kegiatan untuk menambah keakraban dengan guru di SMA “X”. Guru yang menunjukkan komitmen afektif yang tinggi akan bertindak demi kepentingan SMA “X” bahkan dalam menghadapi kesulitan atau tantangan yang terjadi di SMA “X”.

Guru di SMA “X” yang mempunyai *continuance commitment* yang tinggi akan tetap bertahan bekerja di SMA “X” karena didasarkan akan ketakutan mengenai kerugian atau resiko yang akan didapat jika dia keluar dari SMA “X”. Contoh dari kerugian dan resiko yang dimaksud adalah kehilangan mata pencaharian dan sulit untuk mendapat pekerjaan lain. Guru

di SMA “X” yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan terlibat dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang bermanfaat bagi dirinya sendiri bukan bermanfaat dari sudut pandang organisasinya atau sekolah tempat dia mengajar. Guru dengan memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan tetap bekerja di SMA “X” karena mereka membutuhkan pendapatan yang dia peroleh dari SMA “X”. Guru seperti itu juga dapat mengerahkan upaya yang besar untuk menanggulangi perubahan kurikulum 2013 sesuai yang direncanakan oleh SMA “X” organisasi jika mereka yakin bahwa pekerjaannya untuk mendapatkan pendapatan membutuhkan kinerja seperti itu.

Guru di SMA “X” dengan *normative commitment* yang tinggi juga akan merasa memiliki kewajiban untuk terlibat lebih jauh dalam aktivitas mengajar dan mengembangkan dirinya dengan mencari informasi baru untuk mempersiapkan pembelajaran sebagai bentuk tanggung jawabnya. Contohnya, guru mengikuti pelatihan untuk mempersiapkan kurikulum baru, guru aktif mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) di luar sekolah untuk meningkatkan kinerjanya terutama dalam perubahan kurikulum, dan aktif dalam mencari tahu dari berbagai media tentang bagaimana melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan efektif dan kreatif terutama untuk melaksanakan perubahan kurikulum yang efektif dan efisien.

Guru di SMA “X” yang mempunyai *affective commitment* yang rendah akan merasa tidak nyaman ketika bekerja di SMA “X”. Mereka kurang memiliki keinginan untuk selalu berkembang dalam organisasinya seperti jarang mengikuti rapat-rapat, pelatihan-pelatihan seperti pelatihan yang berhubungan dengan kurikulum 2013, dan juga kegiatan-kegiatan untuk menambah keakraban dengan guru di SMA “X”.

Guru di SMA “X” yang mempunyai *continuance commitment* yang rendah akan mempertimbangkan untuk berhenti mengajar di SMA “X” dan tidak takut akan kerugian atau

resiko yang akan didapat jika dia berhenti mengajar di SMA “X”. Contohnya, guru akan mencari sekolah lain yang dia rasa tepat dengan cara mengajarnya dan tidak peduli jika gaji yang akan dia dapat di sekolah itu lebih kecil dibanding SMA “X”. Guru juga tidak akan mengerahkan upaya yang lebih untuk menanggulangi perubahan kurikulum menjadi kurikulum 2013 karena dia merasa bahwa tidak penting bagi dirinya untuk ikut melaksanakan perubahan kurikulum dan tidak akan merasa rugi jika dirinya tidak ikut dalam proses perubahan kurikulum.

Guru di SMA “X” dengan *normative commitment* yang rendah akan merasa tidak memiliki kewajiban untuk terlibat lebih jauh dalam aktivitas mengajar dan kurang tertarik untuk mengembangkan dirinya dalam rangka mempersiapkan perubahan. Contohnya, guru jarang mengikuti pelatihan untuk mempersiapkan kurikulum baru, guru tidak aktif mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) di luar sekolah untuk meningkatkan kinerjanya terutama dalam hal mempersiapkan diri untuk perubahan kurikulum 2013, dan kurang tertarik untuk meningkatkan kinerjanya dengan efektif dan kreatif.

Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa lebih tepat untuk mempertimbangkan komitmen *affective*, *continuance*, dan *normative*, untuk menjadi komponen dibandingkan dengan tipe dari komitmen karena suatu hubungan karyawan dengan organisasinya mungkin mencerminkan derajat-derajat yang bervariasi dari ketiga komitmen. Seorang guru dapat merasakan keterikatan yang kuat dengan SMA “X” dan tetap memiliki rasa untuk menjalankan kewajiban secara normatif untuk mengajar dan mendukung proses pembelajaran di SMA “X”. Guru yang lain mungkin senang dan nyaman bekerja untuk SMA “X” tapi juga menyadari bahwa jika dia meninggalkan atau berhenti bekerja di SMA “X” justru akan berdampak buruk dari sisi ekonomi tersesebut. Selanjutnya. Guru yang lain berbeda juga

mungkin mengalami keinginan, kebutuhan, dan kewajiban yang cukup besar untuk tetap bekerja dengan SMA “X” saat ini.

Ketika guru memiliki komitmen yang tinggi terhadap SMA “X”, mereka lebih mungkin terlibat dalam perilaku-perilaku yang menguntungkan bagi SMA “X” dan mendukung tujuan yang ingin dicapai oleh SMA “X”. Guru yang memiliki bentuk komitmen yang tinggi akan berpartisipasi aktif dan terlibat dalam semua kegiatan yang telah ditentukan oleh SMA “X”, memiliki keinginan untuk tetap bertahan di SMA “X” melalui suka dan duka, hadir untuk bekerja dalam waktu yang telah ditetapkan dan memiliki keinginan untuk memberikan sumbangan terhadap pencapaian atau tujuan yang ingin dicapai oleh SMA “X”.

Ketika guru memiliki komitmen yang rendah terhadap SMA “X”, mereka tidak ingin terlibat dalam perilaku-perilaku yang menguntungkan bagi SMA “X” dan tidak mendukung tujuan yang ingin dicapai oleh SMA “X”. Guru yang memiliki bentuk komitmen yang rendah akan berperilaku pasif dan kurang terlibat dalam semua kegiatan yang telah ditentukan oleh SMA “X”, tidak memiliki keinginan untuk tetap bertahan di SMA “X” dan tidak memiliki keinginan untuk terlibat lebih jauh dalam pencapaian tujuan dari SMA “X”.

Kesiapan untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara bersamaan oleh konten (yaitu, apa yang sedang diubah), proses (yaitu, bagaimana perubahan sedang dilaksanakan), konteks (yaitu, keadaan di mana perubahan itu terjadi), dan individu yang terlibat (yaitu, karakteristik dari mereka yang diminta untuk berubah) dan secara kolektif mencerminkan sejauh mana individu atau kumpulan individu secara kognitif dan emosional cenderung untuk menyetujui, menerima dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (Holt et al , 2007).



Holt membagi kesiapan untuk berubah ke dalam empat dimensi yaitu *Appropriateness* yang berhubungan dengan sejauhmana individu merasa bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi organisasi, *self efficacy* yang berhubungan dengan tentang keyakinan diri anggota organisasi tentang kemampuannya dalam penerapan perubahan yang diinginkan, *management support* yang berhubungan dengan persepsi mengenai para pemimpin atau manajemen mendukung perubahan yang terjadi, dan *personal valence* atau *personal beneficial* yang berhubungan dengan keuntungan yang dirasakan secara *personal* mengenai perubahan yang terjadi.

Guru SMA "X" yang *Appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan) yang tinggi akan merasa bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi SMA "X" dan SMA "X" akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Guru SMA "X" akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan kurikulum seperti tuntutan dari pemerintah pusat untuk melaksanakan kurikulum 2013 secara menyeluruh, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi sekolah tempat dia bekerja. Guru SMA "X" yakin bahwa perubahan kurikulum akan memberikan manfaat yang baik bagi siswa sehingga pembelajaran menjadi kreatif dan inovatif.

Guru SMA "X" yang memiliki *self-efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri) yang tinggi akan merasa yakin memiliki keahlian serta bersedia untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan kurikulum menjadi kurikulum 2013. Guru SMA "X" yakin bahwa dirinya mampu untuk menyesuaikan metode belajar yang mereka miliki dengan tuntutan yang telah ditetapkan dalam kurikulum 2013. Guru SMA "X" yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan yakin bahwa dirinya mampu melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan perubahan administrasi akademik sesuai dengan yang ditetapkan dalam kurikulum 2013.

Guru SMA “X” yang memiliki *personal valence* atau *personal beneficial* (manfaat bagi individu) yang tinggi merasa bahwa perubahan kurikulum ini akan menguntungkan bagi dirinya sendiri. Guru SMA “X” juga meyakini bahwa dirinya dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengajar sehingga lebih efektif karena terbantu oleh pelatihan-pelatihan yang dilakukan untuk menghadapi kurikulum 2013 sehingga mereka akan cenderung menerima perubahan ini.

Guru SMA “X” juga merasa memiliki *management support* (dukungan manajemen) yang rendah akan merasa bahwa para pemimpin atau manajemen dari sekolah seperti kepala sekolah akan mendukung dan berkomitmen terhadap pelaksanaan perubahan kurikulum menjadi kurikulum 2013 ini. Guru SMA “X” yakin bahwa pimpinan di SMA “X” akan terus membantu para guru untuk menyiapkan segala kebutuhan dan menekankan pentingnya perubahan kurikulum ini untuk sekolah.

Guru SMA “X” yang *Appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan) yang rendah akan merasa bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi SMA “X” dan SMA “X” tidak akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Guru SMA “X” akan yakin tidak ada alasan yang tepat untuk berubah dan tidak ada kebutuhan yang mendesak untuk mengganti kurikulum menjadi kurikulum 2013. Guru SMA “X” yakin bahwa perubahan kurikulum tidak akan memberikan manfaat bagi siswa di SMA “X”.

Guru SMA “X” yang memiliki *self-efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri) yang rendah akan merasa tidak yakin memiliki keahlian dan cenderung kurang bersedia untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan kurikulum menjadi kurikulum 2013. Guru SMA “X” tidak yakin bahwa dirinya mampu untuk menyesuaikan metode belajar yang mereka miliki dengan tuntutan yang telah ditetapkan dalam kurikulum 2013. Guru SMA “X” yang memiliki *self-efficacy* yang rendah tidak yakin terhadap

kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan perubahan administrasi akademik sesuai dengan yang ditetapkan dalam kurikulum 2013.

Guru SMA “X” yang memiliki *personal valence* atau *personal beneficial* (manfaat bagi individu) yang rendah merasa bahwa perubahan kurikulum ini tidak akan menguntungkan bagi dirinya sendiri. Guru SMA “X” juga meyakini bahwa perubahan ini justru akan memberatkan dirinya dan tidak ada manfaat untuk dirinya dalam melakukan pergantian kurikulum ini sehingga enggan untuk berubah.

Guru SMA “X” yang memiliki *management support* (dukungan manajemen) yang rendah akan merasa bahwa para pemimpin atau manajemen dari sekolah seperti kepala sekolah tidak mendukung dan tidak berkomitmen terhadap pelaksanaan perubahan kurikulum menjadi kurikulum 2013 ini. Guru SMA “X” yakin bahwa pimpinan di SMA “X” tidak akan membantu para guru untuk menyiapkan segala kebutuhan dan tidak menekankan pentingnya perubahan kurikulum ini.

Holt et al (2007) mengemukakan bahwa terdapat beberapa perspektif yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah yaitu sejauh mana Guru SMA “X” dapat berpartisipasi dalam perubahan ini (Proses perubahan), perubahan kurikulum yang mengharuskan para guru untuk merubah metode pembelajaran, admisnistrasi akademik dan media pembelajaran (*Change Content*), kondisi sekolah dan fasilitas untuk proses belajar mengajar di SMA “X” (*Organizational context*), dan karakter yang berbeda-beda dalam diri setiap guru di SMA “X” (*Individual attribute*). Dalam penelitian ini tidak akan diukur lebih jauh lagi mengenai perspektif yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

Menurut Holt et al (2001), Guru SMA “X” yang mempunyai kesiapan berubah yang tinggi akan yakin bahwa mereka mampu mengatasi perubahan kurikulum ini dan memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan kegiatan yang terkait dengan

pelaksanaan kurikulum 2013. Guru SMA “X” juga menilai banyak manfaat baik bagi dirinya sendiri atau SMA “X” dalam melakukan perubahan kurikulum dan yakin adanya dukungan dari pimpinan di SMA “X” untuk melaksanakan perubahan kurikulum 2013. Semakin kuat keyakinan terhadap perubahan pada Guru SMA “X”, semakin aktif upaya-upaya penanggulangan dan persiapan dalam menghadapi kurikulum 2013.

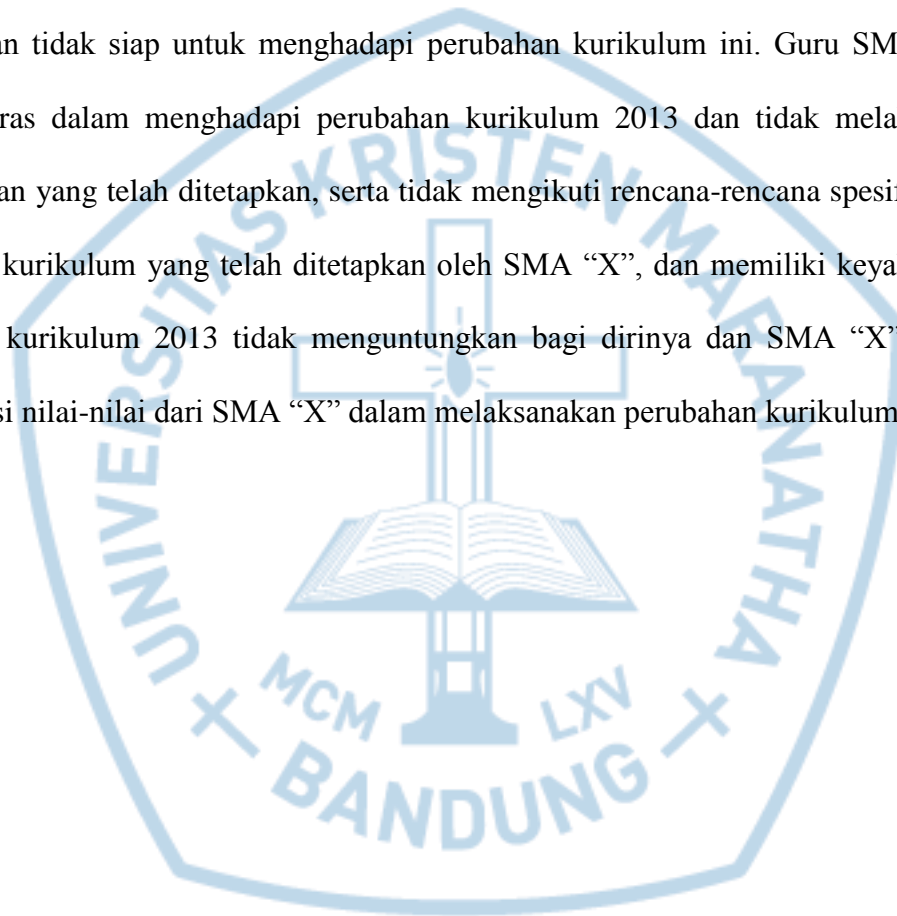
Guru SMA “X” yang mempunyai kesiapan berubah yang rendah tidak memiliki keyakinan bahwa mereka mampu mengatasi perubahan kurikulum ini dan tidak yakin bahwa mereka memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan kegiatan yang terkait dengan pelaksanaan kurikulum 2013. Guru SMA “X” juga menilai tidak ada manfaat baik bagi dirinya sendiri atau SMA “X” dalam melakukan perubahan kurikulum dan merasa tidak yakin adanya dukungan dari pimpinan di SMA “X” untuk melaksanakan perubahan kurikulum 2013. Karyawan yang tingkat kesiapan untuk berubahnya rendah akan menghentikan upaya penanggulangan dan persiapan dalam menghadapi kurikulum 2013 dan lebih cenderung menolak perubahan tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan Vesagie dan Steyn (2011) Komitmen kepada organisasi dari pihak karyawan sangat penting ketika organisasi terlibat dalam inisiatif perubahan, karena karyawan yang berkomitmen akan memberikan banyak manfaat bagi organisasi yang mengalami perubahan. Manfaat-manfaat ini termasuk memberikan usaha ekstra untuk memastikan bahwa perubahan tersebut berhasil, dan membantu organisasi berfungsi secara efektif. Penelitian lain yang dilakukan Julita dan Wan Rafei (2010), Vakola dan Nikolaou (2005) dan Meyer et al (2002) menyatakan terdapat hubungan antara komitmen karyawan dengan kesiapannya untuk berubah.

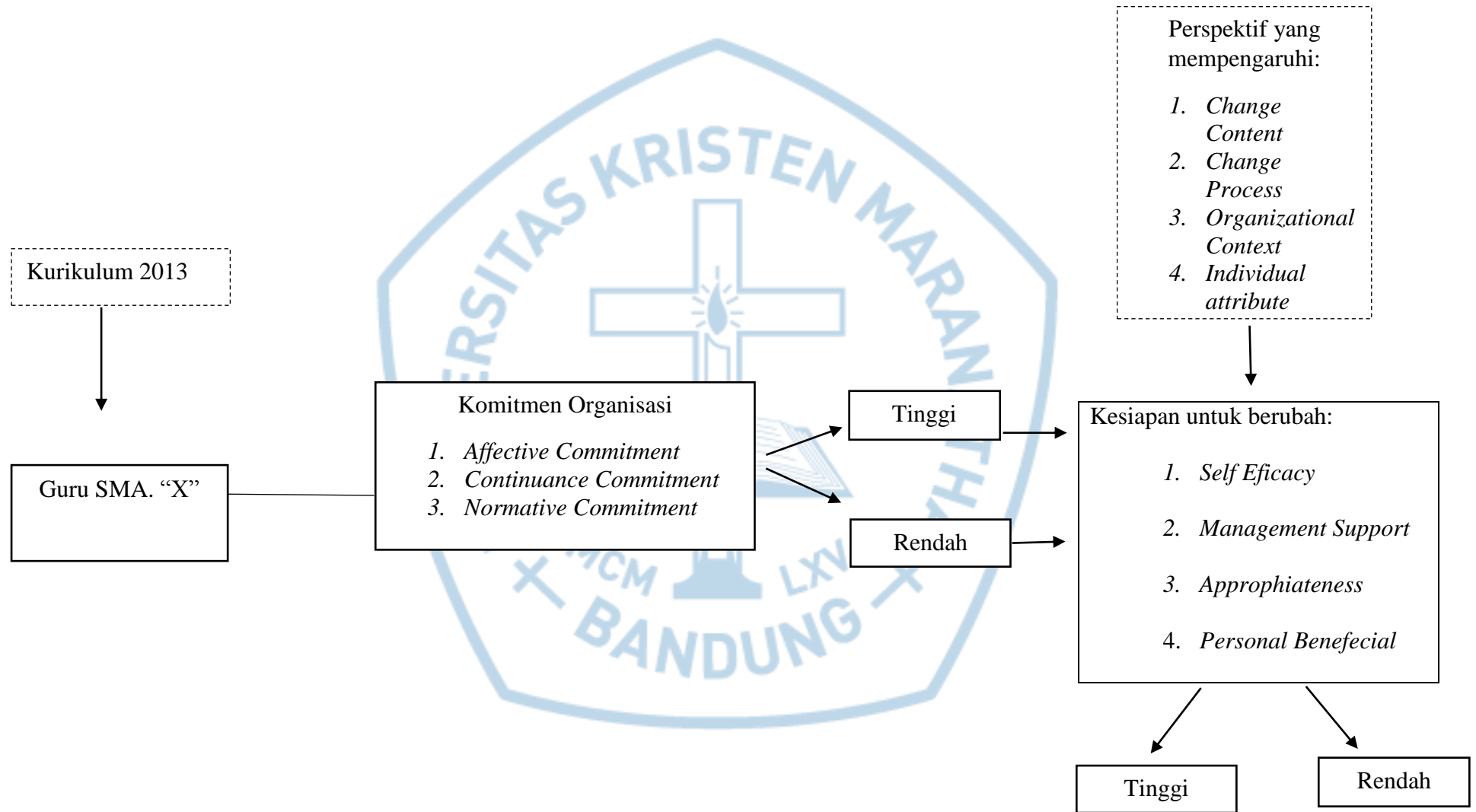
Guru SMA “X” yang memiliki komitmen organisasi dan kesiapan berubah yang tinggi akan siap untuk bekerja keras dalam menghadapi perubahan kurikulum 2013 dan

melaksanakannya sesuai aturan yang telah ditetapkan, mengadopsi nilai-nilai SMA “X” dalam melaksanakan kurikulum 2013. Mengikuti rencana-rencana spesifik mengenai perubahan kurikulum yang telah ditetapkan oleh SMA “X”, dan memiliki keyakinan bahwa perubahan kurikulum 2013 akan membantu SMA “X” dalam mencapai tujuan-tujuan yang dimiliki oleh SMA “X”.

Guru SMA “X” yang memiliki komitmen organisasi dan kesiapan berubah yang rendah akan tidak siap untuk menghadapi perubahan kurikulum ini. Guru SMA “X” tidak bekerja keras dalam menghadapi perubahan kurikulum 2013 dan tidak melaksanakannya sesuai aturan yang telah ditetapkan, serta tidak mengikuti rencana-rencana spesifik mengenai perubahan kurikulum yang telah ditetapkan oleh SMA “X”, dan memiliki keyakinan bahwa perubahan kurikulum 2013 tidak menguntungkan bagi dirinya dan SMA “X”, serta tidak mengadopsi nilai-nilai dari SMA “X” dalam melaksanakan perubahan kurikulum.



### 1.1 Bagan Kerangka Pikir



## 1.6. Asumsi Penelitian

Dari uraian diatas maka dapat diambil beberapa asumsi sebagai berikut :

1. Guru SMA “X” di Kabupaten Garut memerlukan komitmen organisasi agar guru dapat berkomitmen pada SMA “X” sehingga dapat menjalankan semua tugas yang telah ditetapkan oleh SMA “X” termasuk perubahan kurikulum.
2. Guru SMA “X” di Kabupaten Garut yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi pada SMA “X” akan bekerja keras dan mendukung perubahan kurikulum yang dilaksanakan.
3. Guru SMA “X” di Kabupaten Garut yang kurang memiliki komitmen organisasi pada SMA “X” akan kurang mendukung adanya perubahan kurikulum dan akan menghambat terlaksananya perubahan kurikulum tersebut.
4. Guru SMA “X” di Kabupaten Garut yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki kesiapan berubah yang rendah dalam melaksanakan perubahan kurikulum 2013.
5. Guru SMA “X” di Kabupaten Garut yang memiliki komitmen organisasi yang rendah akan memiliki kesiapan berubah yang rendah dalam melaksanakan perubahan kurikulum 2013.

## 1.7. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan asumsi yang ada diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah.