

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri pendidikan Indonesia mengalami transformasi yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir ini, seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, dan tuntutan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas. Tugas dan peran badan penyelenggara Pendidikan dalam pengembangan dunia pendidikan semakin kompleks akibat dari tuntutan perubahan zaman. Dalam menghadapi berbagai tuntutan tersebut badan penyelenggara pendidikan dihadapkan dengan berbagai masalah dan tantangan dalam berbagai aspek (Fuji *et al.*, 2022).

Muhammad, (2022) menjelaskan oleh sebab itu untuk mencapai sasaran yang di inginkan banyak aspek yang mesti harus dilakukan baik dari sisi eksternal maupun dari sisi internal itu sendiri termasuk aspek keadilan terhadap karyawan yang mengacu pada output yang dihasilkan, sebab jika outputnya bagus maka akan berdampak positif terhadap hasil yang diperoleh, ini artinya sejalan dengan harapan yang di inginkan setiap orang.

Devi *et al.*, (2024) menerangkan bahwa dalam menghadapi dinamika globalisasi dan perkembangan teknologi sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan. Industri pendidikan di Indonesia memiliki tantangan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dalam kaitannya dengan pendidikan, secara sederhana sumber daya manusia terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (Sri., 2020) Tenaga pendidik atau guru menjadi parameter pencapaian sasaran yang di inginkan dan itu dibutuhkan Guru yang mempunyai komitmen karena Guru dengan komitmen tinggi pada umumnya menghasilkan kinerja yang tinggi. Komitmen akan memberikan dukungan positif terhadap hasil yang diharapkan organisasi, seperti terhadap kinerja, menghindari ketidakhadiran kerja. Kebanggaan sebagai guru akan melahirkan komitmen guru untuk terus memajukan dunia Pendidikan melalui

perbaikan proses kegiatan belajar mengajar secara terus-menerus. Guru yang berkomitmen juga akan terus berupaya mencari cara-cara baru dalam peningkatan kualitas pekerjaannya.

Berdasarkan data dari kemendiknas tahun 2010, dari sisi kualitas guru dan komitmen mengajar terdapat lebih dari 54 % guru memiliki standar kualifikasi yang perlu ditingkatkan. Untuk melaksanakan profesinya, tenaga pendidik khususnya guru sangat memerlukan komitmen terhadap Lembaga sekolah sebagai sebuah organisasi.

Setiap guru memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen terhadap organisasi yang dimilikinya. Guru yang memiliki komitmen dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan guru yang berdasarkan komitmen berkelanjutan. Guru dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi guru disekolah yang bersangkutan sehingga memiliki keinginan untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan sekolah. Rhoades (2001:825) menambahkan bahwa individu dengan komitmen afektif terhadap organisasi akan memperlihatkan performansi kerja yang tinggi pula. Dengan kondisi Pendidikan pada saat ini, komitmen terhadap organisasi pada guru dalam melaksanakan perannya terhadap sekolah tempatnya mengajar patut dipertanyakan, kondisi ini memerlukan perhatian besar mengingat terdapat masalah yang muncul akibat rendahnya komitmen guru diantaranya adalah rendahnya semangat guru yang dapat ditunjukkan oleh rendahnya kreativitas guru dalam melakukan aktivitas belajar mengajar.

Sebagaiman yang dikutip dalam sebuah artikel oleh Marjohan, dijelaskan bahwa : “cukup banyak guru-guru mengatakan merasa capek atau lesu apabila harus segera masuk kelas untuk melaksanakan proses belajar mengajar. Dalam pengontrolan absensi, hampir setiap hari ada surat-surat guru yang datang mengabarkan halangan mereka untuk tidak datang ke sekolah. Pada umumnya alasan serius atau alasan berpura-pura guru dalam suratnya sehingga berhalangan untuk tidak hadir di sekolah karena sakit. Sering alasan lain adalah untuk memohon izin karena ada urusan keluarga yang sangat mendesak”. Selain itu dalam artikel tersebut juga menyebutkan masalah yang menunjukkan rendahnya kreativitas guru

dalam mengajar “kreativitas guru pun terlihat lemah dalam Pelaksanaan Belajar Mengajar. Prestasi pengajaran sudah terlihat semakin basi karena menggunakan metode itu ke itu juga”

Masaong (2004:541) semangat kerja guru merupakan salah satu indikasi dari komitmen guru. Masaong menyatakan guru dengan komitmen yang tinggi adalah yang memiliki semangat kerja yang tinggi, begitupun sebaliknya. Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan adanya disiplin tinggi, minat kerja, antusiasme dan motivasi yang tinggi untuk bekerja, terpacu untuk berfikir dan imajinatif, konsekuen dan selalu berusaha mencari alternatif dalam metode pengajarannya. Guru dengan semangat kerja yang rendah akan menunjukkan perilaku indiscipliner, hanya terpaku pada satu metode mengajar, kurang kreatif, kurang berusaha, dan kurang motivasi.

Berikut masalah guru yang menunjukkan rendahnya komitmen guru, “Menurut data dari Kementrian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) dalam sehari ada 500 ribu atau setengah juta guru membolos mengajar tanpa alasan yang jelas dari 2,6 juta guru di Indonesia”. Akibat dari sikap indiscipliner yang menunjukkan kurangnya komitmen pada guru ini juga tentunya berpengaruh sangat besar pada nasib peserta didik yang tentunya akan menentukan masa depan Pendidikan di Indonesia.

Seperti data yang diungkap dalam Kompas, bahwa : “Tingkat ketidakhadiran guru diseluruh provinsi, baik kota besar maupun daerah. Tingginya jumlah absensi patut disesalkan karena rasio guru dan murid tidak sebanding. Akibatnya, proses belajar mengajar pun semakin terganggu karena jumlah guru cadangan juga terbatas. Fakta ini mengimbas pada nganggurnya para anak didik Ketika jam belajar. Sehingga Sebagian dari mereka justru ikut-ikutan bolos, karena tidak ada yang mengajar. Nongkrong menjadi hal lumrah di masa kini bagi anak berseragam sekolah”.

Berdasarkan masalah-masalah di atas dapat dilihat bahwa rendahnya tingkat kualitas Pendidikan di Indonesia secara langsung maupun tidak langsung dapat disebabkan oleh rendahnya profesionalitas dan kualitas kerja guru. Profesionalitas dan kualitas kerja para guru juga merupakan indikasi dari adanya

komitmen guru terhadap sekolah sebagai suatu organisasi tempatnya mengajar, sehingga dapat dikatakan seorang guru yang memiliki komitmen terhadap sekolah akan berusaha bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi dengan sepenuh hati demi kemajuan organisasinya. Fakta di atas menunjukkan betapa penting dan bernilai komitmen bagi suatu organisasi termasuk sekolah. Untuk itu, sekolah perlu meningkatkan komitmen para guru terhadap organisasi yang memicu peningkatan kualitas pada pekerjaannya. Salah satunya dengan berusaha mencari factor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi terbentuknya komitmen terhadap organisasi.

Mowday (1990:224-227) salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi adalah karakteristik structural yang meliputi atas karakteristik organisasi beserta seluruh kebijakan yang berlaku termasuk di dalamnya kebijakan pimpinan organisasi. Jadi, selain guru komponen Pendidikan yang sangat penting dan menentukan keberhasilan Pendidikan juga terdapat kepala sekolah, staf dan peserta didik. Ketercapaian mutu dan tujuan Pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah dalam mengelola segenap sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin Pendidikan di sekolah untuk mencapai tujuan Pendidikan.

Hal tersebut sejalan dengan pemikiran Surosubroto (dalam Wahab dan Umiarso, 2011:139), yang menyatakan bahwa ketercapaian tujuan Pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin Pendidikan. Kepala sekolah mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan Pendidikan. Artinya kualitas kepala sekolah dalam memimpin sekolah sangat menentukan kualitas output sekolah.

Hairani, (2021) menjelaskan keadilan prosedural merupakan gambaran tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan keadilan prosedur yang digunakan manajemen. Dan konsep keadilan berfokus pada metode yang digunakan organisasi untuk hasil yang diterima. Keadilan prosedural merupakan hal yang dirasakan individu terhadap keadilan yang berhubungan dengan prosedur atau aturan dalam pembuatan kebijakan di dalam organisasi.

Afuan, (2021) menjelaskan keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal. Keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja terhadap organisasi, keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Merlinda et al., (2020) menjelaskan Leader Member Exchange meninjau kualitas interaksi antara bawahan dan atasan agar menimbulkan perasaan suka rela yang dimunculkan oleh karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi berupa pengorbanan. Leader Member Exchange dapat diukur menggunakan empat dimensi yaitu afeksi, kontribusi, loyalitas, dan penghormatan profesional. Leader Member Exchange dengan kualitas hubungan yang tinggi mampu menambah semangat kerja pada karyawan.

Luthfi et al., (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin tersebut merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari harapan pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.

Peran kepala sekolah yang dibutuhkan pada konteks ini adalah kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan dimana kepala sekolah dapat memberikan pengaruh dan kenyamanan bekerja serta motivasi pada guru-guru yang dipimpinnya dengan cara memberikan arahan dan bimbingan serta pembinaan yang cukup.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan tertentu, dalam hal ini pemimpin harus mampu memberikan arahan dan bimbingan kepada pegawai serta mampu memberikan pengaruh dan memberikan pengarahan untuk menuju pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, pimpinan juga harus dapat mempertimbangkan hal-hal tersebut dilakukan guna membangun komitmen organisasi yang tinggi.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala sekolah cenderung menerapkan gaya kepemimpinan tertentu. Berdasarkan temuan para ahli, terdapat teori-teori mengenai gaya kepemimpinan, beberapa diantaranya yaitu: (1) Teori kepemimpinan transformasional. (2) Teori kepemimpinan transaksional. (3) Teori kepemimpinan situasional. Teori kepemimpinan transformasional adalah sebuah teori yang relevan dengan kehidupan modern saat ini, dalam hal ini kepemimpinan transformasional mencakup dua elemen yaitu relasional dan hal-hal yang berurusan dengan perubahan riil. Teori kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil akhir dengan memacu motivasi kerja anggota organisasi agar maksimal dalam mengerjakan tugas-tugasnya sesuai harapan dari pimpinan. Sedangkan teori kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mempertimbangkan tingkat kesiapan anggota tim yang dilayani dengan keunikan setiap situasi.

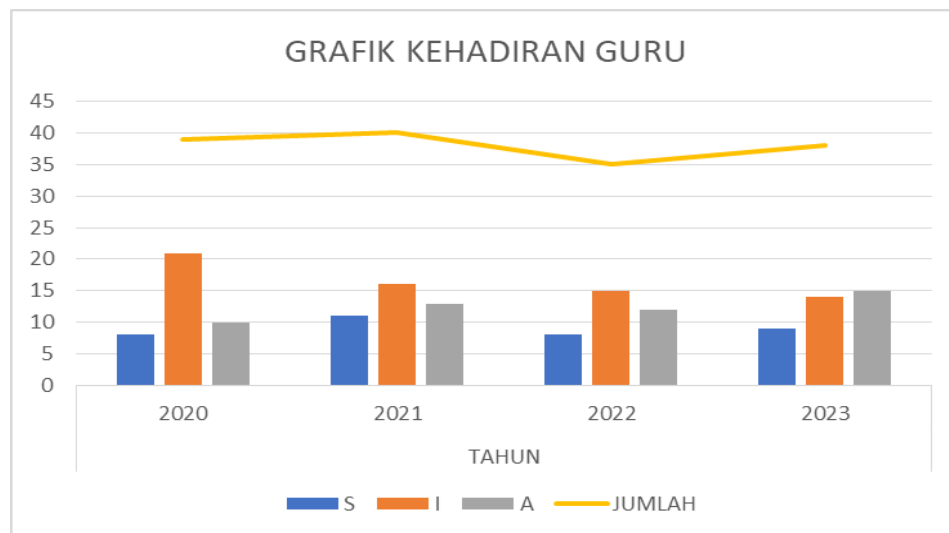
Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling tepat untuk diterapkan dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Pemimpin dapat merubah dan memotivasi bawahannya dengan menggunakan karisma dan intelektual. Menurut Hartanto (2009:512) kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai. Surbakti (2013), interaksi yang dimiliki antara pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan oleh pimpinan terhadap bawahannya untuk berubah.

Kepemimpinan transformasional seperti yang diuraikan oleh Northouse (2013:176) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikut. Menurut Robbins dan Judge (2008:91) dan Yuki (2010:305) kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek diantaranya, pengaruh yang ideal (*idealized influence*),

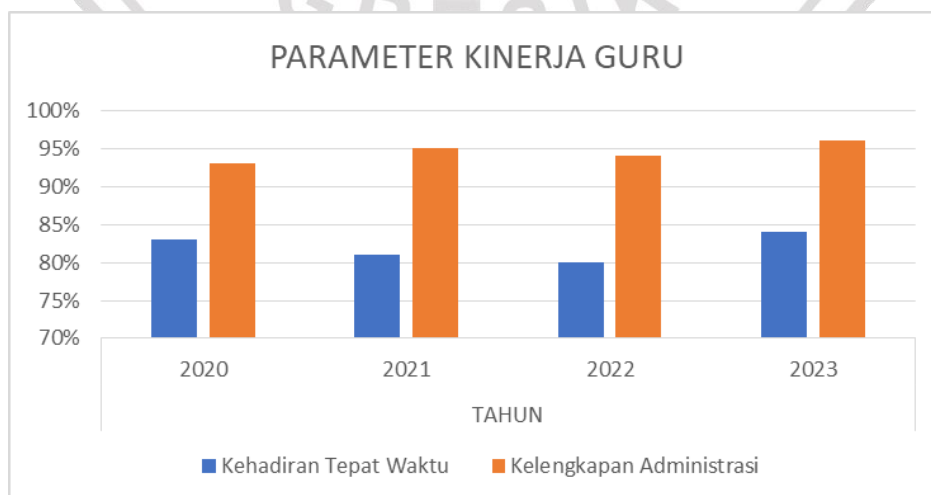
motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*). Keempat aspek kepemimpinan ini sangat diperlukan dalam organisasi. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor utama yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi.

Rofiudin (2008) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional yang meliputi pemberian motivasi, pengarahan pemimpin, perhatian pemimpin, mendelegasikan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika seorang anggota telah melakukan pekerjaannya dengan baik dan dapat bekerja sama sebagai suatu bagian dari banyak bagian dalam organisasi untuk mencapai tujuan akhir organisasi, maka anggota tersebut layak memperoleh hak-haknya sebagai kompensasi logis dari jerih payahnya. Kompensasi tersebut harus sesuai dengan fungsi, tugas, serta beratnya tugas yang diemban oleh pekerja, dengan kata lain kompensasi yang diterima harus memenuhi keadilan (Faturrochman, 2002).

Berdasarkan berbagai permasalahan umum yang ditemui di Lembaga Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 04 Blimbing terkait komitmen terhadap Lembaga pada guru dan karyawan didapati fenomena secara umum seperti: Guru kurang ada usaha yang lebih dalam memperbaiki metode pengajaran di kelas sehingga metode pengajaran yang diterapkan itu-itu saja, masih adanya guru yang datang terlambat, beberapa guru dan karyawan yang merasa jenuh dengan lingkungan kerjanya, dan masih adanya guru dan karyawan yang tidak bersedia membantu pekerjaan diluar *job discription*. Adapun untuk grafik kehadiran guru dapat dilihat dibawah ini :

Gambar 1.1 : Absensi Guru Per Tahun

Berdasarkan Gambar 1.1 diatas menunjukkan bahwa terdapat adanya naik turunnya kehadiran guru pada Madrasah Ibtidaiyah 04 Blimbing yang awalnya peneliti lakukan, banyaknya Guru yang izin absen tidak dapat melakukan kegiatan mengajar dengan berbagai alasan. Sehingga kurang maksimalnya pencapaian target KKM. Dalam hal itu dapat dilihat bahwa komitmen seorang guru sangatlah penting terhadap sekolah karena untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas dan itu dapat dinilai melalui Parameter Kinerja Guru yang dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 04 Blimbing melalui Gambar berikut :

Gambar 1.2 : Peningkatan Parameter Kinerja Guru Per Tahun

Pada konteks penelitian ini, akan dilihat bagaimana terbentuknya pengaruh keadilan prosedural, keadilan interaksional dan leader member exchange terhadap komitmen afektif dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasinya yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap komitmen afektif pada guru di sekolah. Wutun (2001: 345) konsep kepemimpinan transformasional merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain.

Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 04 Blimbing adalah sebuah Lembaga Pendidikan Islam formal yang diolah Kementrian Agama Republik Indonesia yang berarti juga sebuah organisasi Lembaga Pendidikan. Seperti layaknya sekolah yang lain, di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 04 Blimbing juga terdapat unsur-unsur yang berada di dalamnya seperti Kepala Sekolah, guru, karyawan serta peserta didik.

Berdasarkan uraian dan permasalahan yang sudah dijelaskan, maka penelitian ini meneliti tentang, **“Pengaruh keadilan prosedural, keadilan interaksional dan leader member exchange terhadap komitmen afektif dengan kepemimpinan transformasional sebagai variable mediasi”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dan uraian di dalam latar belakang masalah yang tersebut di atas oleh peneliti maka rumusan masalah pada penelitian ini pada komitmen afektif guru adalah sebagai berikut :

1. Apakah keadilan prosedural berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif ?
2. Apakah keadilan interaksional berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif ?
3. Apakah leader member exchange berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif ?

4. Apakah keadilan prosedural berpengaruh secara langsung terhadap kepemimpinan transformasional ?
5. Apakah keadilan interaksional berpengaruh secara langsung terhadap kepemimpinan transformasional ?
6. Apakah leader member exchange berpengaruh secara langsung terhadap kepemimpinan transformasional ?
7. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif ?
8. Apakah keadilan prosedural berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen afektif ?
9. Apakah keadilan interaksional berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen afektif ?
10. Apakah leader member exchange berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen afektif ?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum, sesuai dengan rumusan masalah yang diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi atau gambaran tentang pengaruh keadilan prosedural, keadilan interaksional dan leader member exchange terhadap komitmen afektif dengan kepemimpinan transformasional sebagai variable mediasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap komitmen afektif. Secara khusus, penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis keadilan prosedural berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif.
2. Untuk menganalisis keadilan interaksional berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif.
3. Untuk menganalisis leader member exchange berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif.
4. Untuk menganalisis keadilan prosedural berpengaruh secara langsung terhadap kepemimpinan transformasional.

5. Untuk menganalisis keadilan interaksional berpengaruh secara langsung terhadap kepemimpinan transformasional.
6. Untuk menganalisis leader member exchange berpengaruh secara langsung terhadap kepemimpinan transformasional.
7. Untuk menganalisis kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif.
8. Untuk menganalisis keadilan prosedural berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen afektif.
9. Untuk menganalisis keadilan interaksional berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen afektif.
10. Untuk menganalisis leader member exchange berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen afektif.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian pengaruh keadilan prosedural, keadilan interaksional dan leader member exchange terhadap komitmen afektif dengan kepemimpinan transformasional sebagai variable mediasi, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak, terutama pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan pemberdayaan dan pembelajaran. Secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a) Memberikan kontribusi yang mendalam terhadap pengembangan ilmu mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan kepala sekolah.
- b) Memberikan kontribusi yang mendalam terhadap pengembangan ilmu mengenai prinsip-prinsip organisasi yaitu komitmen.
- c) Dapat menjadi sumber referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.

1.4.2 Manfaat Praktis

Sedangkan manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat senagai berikut :

- a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada kepala sekolah mengenai bagaimana cara memimpin sekolah dengan baik untuk meningkatkan komitmen pada guru (sumber daya manusia) yang mana dapat mempengaruhi kinerja guru serta proses pembelajaran disekolah.
- b) Penelitian ini dapat memberikan pemahaman kepada guru untuk meningkatkan komitmen afektif pada setiap guru terhadap sekolah, sehingga tujuan Pendidikan disekolah atau madrasah dapat berlangsung secara berkualitas.
- c) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti Ketika peneliti berada pada posisi sebagai seorang kepala sekolah yang harus mampu memimpin guru sehingga komitmen afektif pada guru terhadap sekolah dan kinerja guru serta proses pembelajaran di sekolah dapat meningkat.