

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Konsep Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi hakikatnya adalah keadaan yang menggambarkan suasana lingkungan pekerjaan, ditinjau dari perspektif individu atau orang-orang yang ada di dalamnya. Para ahli mengartikan bahwa iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, dimana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi dari persepsi individu sendiri. Simamora mengatakan bahwa iklim organisasi adalah keadaan lingkungan internal organisasi atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang diterima oleh anggota organisasi.¹

Iklim organisasi terdiri dari dua suku kata yaitu iklim dan organisasi. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, iklim diartikan sebagai keadaan, hawa (suhu) atau cuaca suatu daerah.² Sedangkan organisasi didefinisikan oleh Wahjosumidjo sebagai kumpulan orang-orang yang sedang bekerja bersama melalui pembagian tugas untuk mencapai tujuan yang bersifat umum.³ Dengan demikian, secara sederhana iklim organisasi dapat diartikan sebagai keadaan atau situasi lingkungan organisasi yang menggambarkan perilaku dan interaksi orang-orang yang ada di dalamnya.

¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2001), h. 81

² Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h. 42.

³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2007), h. 60.

Steers mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai berikut:

Iklim organisasi adalah sifat atau ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, yang dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian. Dengan perkataan lain iklim dapat dipandang sebagai kepribadian dari suatu organisasi.⁴

Pandangan di atas menekankan bahwa iklim organisasi merupakan suatu sifat atau karakteristik yang khas yang melekat pada suatu organisasi dan mewarnai perilaku orang-orang di dalamnya. Relevan dengan itu, Davis menyatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalamnya dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka.⁵ Iklim organisasi juga berkenaan dengan persepsi anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok, tentang sifat-sifat dan karakteristik organisasi yang mencerminkan norma serta keyakinan dalam organisasi. Kerja sama antara pemimpin dan guru, bersama-sama menciptakan suasana dalam organisasi menjadi nyaman. Allah Swt., berfirman dalam Q.S. al-Maidah/5:2 sebagai berikut:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ

شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Terjemahnya:

Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.⁶

⁴ Richard M. Steers, *Efektifitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamin, (Jakarta: Erlangga, 1985). h. 113

⁵ Keith Davis & John W. New Stroom, *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1990). h. 21

⁶ Kementerian Agama RI, *al-Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: CV. Diponegoro, 2017), h. 142

Ayat di atas menghendaki agar dalam organisasi lebih mengedepankan sifat tolong-menolong serta ancaman bagi orang yang enggan untuk bekerja sama. Sifat tolong menolong dapat membantu terciptanya iklim organisasi yang kondusif bagi anggota organisasi. Iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan mewarnai pola interaksi mereka dalam melakukan tugas-tugas keorganisasian. Iklim organisasi lebih dari sekedar lingkungan fisik, ia mencakup norma, sikap, perilaku, bahkan juga perasaan anggota organisasi dalam mempersepsikan keadaan di lingkungan organisasinya. Hal itu sebagaimana dikemukakan oleh Muhammad bahwa iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.⁷

Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi adalah suatu sifat atau karakteristik dari lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi tingkah laku para anggotanya dan berdampak secara psikologis pada mereka. Sadar ataupun tidak sadar, iklim organisasi dapat memberi gambaran yang positif atau negatif dikarenakan oleh kebiasaan orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, oleh karena itu untuk meningkatkan proses pelaksanaan kerja organisasi diperlukan lingkungan kerja yang positif.

Selanjutnya, Simamora mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.⁸ Perlu

⁷ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) h. 82

⁸ Hendry Simamora, *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel, Edisi Pertama*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 81

diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam mengelola sumber daya manusianya. Iklim organisasi yang terbuka memacu guru untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh organisasi. Iklim organisasi bagi guru tentu saja mengacu pada iklim sekolah, karena sekolah merupakan organisasi tempat guru bekerja. Salah satu tugas penting para pengelola sekolah ialah merealisasikan iklim positif di sekolah. Iklim organisasi sekolah menggambarkan sikap dan pola perilaku warga sekolah dalam melakukan interaksi satu sama lain dalam menjalankan tugas masing-masing. Iklim organisasi sekolah tumbuh dan berkembang melalui interaksi-interaksi diantara kepala sekolah dengan guru, guru dengan murid, guru dengan guru, murid dengan murid, dan diantara personil sekolah lainnya. Iklim sekolah yang kondusif menggambarkan keadaan lingkungan sekolah yang harmonis, dimana terjalin komunikasi, kerjasama, dan budaya kerja yang saling mendukung diantara seluruh personil sekolah. Iklim

organisasi yang demikian itu, akan meningkatkan kerja guru dalam melaksanakan tugas keguruannya.

Iklm kerja di sekolah adalah suasana bekerja, belajar, berkomunikasi, dan bergaul dalam organisasi pendidikan.⁹ Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru. Dengan terwujudnya iklim kerja sekolah yang kondusif, maka guru akan merasa nyaman dalam bekerja dan terpacu untuk bekerja lebih baik, suasana sekolah yang kondusif sangat mendukung peningkatan kinerja. Kinerja guru akan menjadi optimal, bila diintegrasikan dengan iklim kerja di sekolah. Dari sederet uraian di atas, dapat ditarik suatu asumsi bahwa iklim organisasi adalah karakteristik situasional yang ada dalam suatu organisasi yang menggambarkan keadaan lingkungan organisasi dan dapat diketahui melalui kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh para anggotanya dalam menjalankan aktifitas dan dapat mempengaruhi karakter/tingkah laku individu tersebut.

2. Dimensi Iklim Organisasi

Iklm yang berbeda dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku individu dan dapat menentukan karakteristik tertentu dalam suatu lingkungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam iklim organisasi terdapat beberapa dimensi yang ada didalamnya. Stringer berpendapat bahwa karakteristik atau

⁹ Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, (Grafindo, Jakarta, 1995), h. 176

komponen iklim organisasi mempengaruhi kinerja anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Menurutnya terdapat 6 dimensi untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

- a. Struktur (*structure*). Struktur organisasi merefleksikan perasaan individu berkaitan dengan posisi atau penempatannya dalam organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik.
- b. Standar-standar (*standards*). Mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
- c. Tanggungjawab (*responsibility*). Merefleksikan perasaan guru bahwa mereka adalah “*bos bagi diri sendiri*” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
- d. Penghargaan (*appreciation*). Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas

secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan berkarakteristik keseimbangan antara karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten.

- e. Dukungan (*support*). Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model kewirausahaan yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.
- f. Komitmen (*commitment*). Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya guru merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.¹⁰

Dari pendapat diatas peneliti berasumsi bahwa kinerja anggota organisasi sangat dipengaruhi oleh komponen-komponen iklim kerja suatu organisasi terutama tingkah laku individu dan karakteristik iklim kerja pada suatu lingkungan organisasi, baik dilihat dari posisi atau penempatannya dalam

¹⁰ Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, International Business And Economics Research Journal Volume 2 (10) 2002 ,h. 68.

organisasi, standar pengukuran tekanan perasaan, pemberian tanggungjawab, penghargaan, dukungan dan komitmen.

Berdasarkan pengukuran iklim kerja suatu organisasi sebagaimana yang dikemukakan Cole, peneliti berpendapat bahwa untuk mencapai iklim kerja yang kondusif sangat ditentukan oleh dimensi psikologikal, dimensi struktural, dimensi sosial dan dimensi birokratik pada suatu organisasi. Kelneer sebagaimana dikutip oleh Lila juga menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

- a. *Flexibility conformity*
 Fleksibilitas dan *conformity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi guru serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
- b. *Responsibility*
 Hal ini berkaitan dengan perasaan guru mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.
- c. *Standards*
 Perasaan guru tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
- d. *Reward*
 Hal ini berkaitan dengan perasaan guru tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
- e. *Clarity*
 Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
- f. *Team Commitment*
 Berkaitan dengan perasaan guru mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.¹¹

¹¹ R. M. Steers, *Efektivitas organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), h. 158

Begitu pula dengan pendapat Kelneer yang mengemukakan dimensi iklim organisasi yang tidak lepas dari beberapa dimensi untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, suatu organisasi perlu memperhatikan beberapa hal seperti: kondisi organisasi yang memberikan keleluasan bertindak bagi guru serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan, respon dengan perasaan guru mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, perasaan guru tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik, perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan dan perasaan guru mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesiapan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Lebih lanjut Greenberg dan Baron sebagaimana dikutip Kurnia menyebutkan beberapa dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

- a. Kepercayaan, di mana setiap guru harus berusaha keras dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.
- b. Pembuatan keputusan bersama melalui dukungan (para guru di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak komunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka serta berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan).
- c. Kejujuran (suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi dan guru mampu mengatakan apa yang ada di pikiran mereka).
- d. Komunikasi (guru organisasi relatif tahu akan informasi yang berhubungan dengan tugas mereka).
- e. Fleksibilitas/otonomi (guru di setiap tingkat dalam organisasi mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima saran ataupun menolak dengan pikiran terbuka).

- f. Resiko pekerjaan (adanya komitmen dan keberanian dalam organisasi tentang pekerjaan resiko tinggi, kualitas tinggi dan produktivitas tinggi dengan menunjukkan perhatian besar pada anggota lainnya).¹²

Berdasarkan pendapat Greenberg dan Baron sebagaimana dikutip Kurniadi atas, dapat dipahami bahwa iklim organisasi meliputi beberapa dimensi yaitu: kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, komunikasi, kekuatan untuk dapat menerima dan menolak saran dan perhatian besar yang bisa menjadikan organisasi dijiwai oleh semua anggotanya. Dengan demikian, iklim organisasi dalam penelitian ini adalah penilaian kolektif anggota organisasi maupun pihak lain dari keadaan atau ciri-ciri yang menggambarkan kebijakan, praktek, prosedur organisasi secara formal dan nonformal yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku serta dapat menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi dalam penelitian ini akan ditinjau dari dimensi kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, komunikasi, dan fleksibilitas, serta keberanian dan tanggung jawab terhadap resiko pekerjaan.

Dari beberapa pendapat ahli yang dikemukakan diatas secara teori peneliti berasumsi bahwa iklim kerja pada sebuah organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Semakin kondusif keadaan lingkungan sebuah organisasi atau sekolah semakin tinggi tingkat kinerja guru pada sekolah tersebut. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kondusif sebuah sekolah maka semakin rendah pula kinerja guru pada sekolah tersebut.

¹² Tomy Kurnia, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 127

B. Konsep *Organizational Based Self Esteem*

Secara sederhana *organizational based self esteem* merupakan pengembangan dari konsep *self esteem*, yang hakikatnya adalah persepsi individu dalam melihat citra dirinya sendiri melalui proses evaluasi diri. Dalam *self esteem* tersebut individu akan melihat atau mempersepsikan dirinya apakah dirinya bermakna, dihargai, penting, dan lain sebagainya. Dalam konteks organisasi, persepsi yang demikian itu akan senantiasa membayangi individu dalam melihat posisinya sebagai anggota organisasi. Individu dapat melihat dirinya apakah dia dipandang berharga, dianggap penting, dan bentuk-bentuk perasaan lain dalam kedudukan atau statusnya sebagai anggota organisasi. Konsep inilah yang dikenal sebagai *organizational based self esteem*.

Kreitner & Kinicki mendefinisikan *organizational based self esteem* sebagai nilai yang dimiliki oleh seorang individu atas dirinya sebagai anggota organisasi yang bertindak dalam konteks organisasi atau yang biasa disebut sebagai harga diri berbasis organisasi.¹³ Dalam konteks organisasi, *organizational based self esteem* tentu saja sangat penting, utamanya dalam meningkatkan loyalitas individu terhadap organisasi yang akan menjadi dasar bagi timbulnya kemauan untuk bertahan dan memaksimalkan kemampuan dalam mencapai tujuan organisasi. Individu yang memiliki *self-esteem* yang tinggi cenderung lebih sukses dalam upaya menemukan pekerjaan, sedangkan individu dengan *self-esteem* yang rendah, bila dipekerjakan akan lebih tertarik pada organisasi yang besar dimana posisi mereka tidak terlalu diperhatikan. Greenberg mengemukakan bahwa:

¹³ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Suandi (Jakarta: Salemba Empat, 2003), h. 84

Pekerja dengan *organizational based self esteem* yang tinggi cenderung secara aktif berusaha menemukan materi yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah pekerjaan, dan menggunakan kemampuan serta keahlian mereka secara penuh sehingga hasil kerjanya lebih maksimal. Cukup menarik untuk diperhatikan bahwa individu dengan *self-esteem* rendah kelihatannya sadar dengan kemungkinan mereka memberikan hasil yang buruk. Mereka cenderung menilai dirinya secara negatif (khususnya ketika penilaian terhadap performa mereka ambigu) dan pada dasarnya bertanggungjawab terhadap hasil buruk tersebut.¹⁴

Apa yang dikemukakan oleh Greenberg di atas menunjukkan bahwa individu dengan *organizational based self esteem* yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada individu dengan *organizational based self esteem* yang rendah. Demikian itu, karena individu dengan *organizational based self esteem* yang tinggi cenderung lebih optimis dalam melihat dirinya sebagai pribadi yang unggul dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dengan modal citra diri yang positif individu dengan *organizational based self esteem* tinggi akan selalu memaksimalkan seluruh kompetensi yang dimilikinya hingga mencapai hasil yang optimal.

Organizational based self esteem dalam diri individu akan meningkat ataupun menurun seiring dengan penilaian individu terhadap kondisi organisasi secara struktural, kerumitan pekerjaan yang dihadapi, serta adanya penghargaan dari pihak managerial.¹⁵ Ini artinya bahwa *organizational based self esteem* cenderung meningkat ketika individu mempersepsikan bahwa atasan mereka memiliki suatu kepedulian pada mereka. Nilainya juga lebih akan lebih meningkat bila organisasi tempat individu bekerja memiliki struktur yang organik (fleksibel) daripada yang kaku (birokratis). Begitu pula pekerjaan yang rumit dan menantang

¹⁴ J. Greenberg, *Managing Behavior in Organizations*, (USA: Prentice Hall, 2005,) h. 156

¹⁵ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi...*, h. 87

juga dapat mendorong tumbuhnya *organizational based self esteem* yang lebih tinggi daripada pekerjaan yang sederhana, berulang-ulang serta membosankan. Tan Kim Sek dalam Anoraga menemukan bahwa metode sosialisasi yang efektif untuk dapat meningkatkan kompetensi pekerja dalam menyelesaikan tugasnya terkait dengan peranannya dalam organisasi adalah dengan meningkatkan nilai *organizational based self esteem*.¹⁶

Gardner, Dyne, & Pierce dalam Kusnan mengemukakan bahwa:

Tingkatan gaji turut mempengaruhi rasa berharga seorang individu sebagai anggota organisasi, sehingga mereka menyarankan organisasi mempertimbangkan sistem penggajian berbasis kompetensi. Namun mereka juga mengindikasikan bahwa sistem penggajian berbasis kompetensi tetap memiliki resiko dimana individu dengan tingkat gaji yang lebih rendah dapat menganggap dirinya kurang berkompoten, sehingga berpeluang menjatuhkan *self-esteemnya*.¹⁷

Tang & Gilbert menemukan bahwa *organizational based self esteem* berhubungan dengan *global self-esteem, need for achievement, organizational citizenship*, komitmen organisasi, motivasi untuk meningkatkan potensi dan pendidikan.¹⁸ Intinya *organizational based self esteem* berhubungan dengan sejumlah variabel yang bersifat intrinsik tentang perasaan subyektif pekerja dalam organisasi, dimana *organizational based self esteem* dapat meningkat ataupun menurun seiring dengan berkembangnya faktor-faktor tersebut. Selanjutnya, Kreitner & Kinicki menyebutkan ciri-ciri individu dengan nilai *organizational based self esteem* yang tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai

¹⁶ Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), h. 56

¹⁷ Ahmad Kusnan, *Analisis Sikap, Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja dalam Menentukan Efektifitas Kinerja Organisasi di Garnizun Tetap III Surabaya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 39

¹⁸ Thomas Li-Ping Tang & Pamela Rae Gilbert. *Organization-Based Self Esteem among Mental Health Workers: A Replication and Extension*, (USA: Prentice Hall, 2009), h. 79

seorang yang penting, berharga, berpengaruh, dan berarti dalam konteks organisasi yang mempekerjakan mereka.¹⁹ Pandangan Kreitner & Kinicki di atas pada pokoknya menekankan bahwa individu dengan *organizational based self esteem* yang tinggi cenderung memiliki pandangan yang positif mengenai diri dan statusnya sebagai anggota organisasi. Untuk itu mereka menyarankan agar organisasi melakukan upaya untuk membangun *self-esteem* guru, antara lain adalah:

1. Mendukung dan menunjukkan kepedulian pada persoalan, kepentingan, status, dan kontribusi individu
2. Menawarkan pekerjaan yang memiliki variasi otonomi dan tantangan yang sesuai dengan nilai-nilai keahlian dan kemampuan individu
3. Berjuang untuk membangun ikatan antara guru dan manajemen didasari kepercayaan
4. Menunjukkan keyakinan terhadap kemampuan pengendalian pribadi dan memberi penghargaan pada keberhasilan.²⁰

Kreitner & Kinicki di atas menekankan bahwa selain memiliki individu dengan *organizational based self esteem* yang tinggi cenderung memiliki pandangan yang positif, guru juga mestinya mendukung dan menunjukkan kepedulian, kontribusi individu, tantangan terhadap nilai-nilai keahlian atau kemampuan, dan dapat membangun relasi atau ikatan antar guru pada lingkungan organisasi atau sekolah yang dilandasi dengan keyakinan serta dapat menunjukkan kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimiliki, baik pengendalian diri maupun penghargaan pada keberhasilan yang dicapai. Greenberg juga memiliki empat point penting yang disarankan untuk meningkatkan *self-esteem* individu dalam organisasi, yaitu;

¹⁹ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi...*, h. 97

²⁰ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi...*, h. 97-99

1. Buatlah orang merasa berharga; ciptakan kesempatan bagi individu untuk merasa diterima dengan mencari cara untuk memanfaatkan pengalaman dan keahlian unik mereka.
2. Buatlah orang merasa kompeten; kenali hal-hal baik yang dilakukan individu dan pujilah mereka sesuai dengan hal itu.
3. Buatlah orang merasa aman; harga diri guru akan lebih meningkat ketika harapan para manager tersampaikan dengan jelas dan terang-terangan pada mereka
4. Buatlah orang merasa mendapatkan wewenang; individu diberikan kesempatan untuk memutuskan bagaimana mereka akan menyelesaikan pekerjaan yang menurut mereka baik bagi mereka dan pekerjaannya.²¹

Dari pendapat Greenberg, peneliti berasumsi bahwa *organizational based self esteem* adalah persepsi individu yang menggambarkan citra dirinya dalam statusnya sebagai anggota organisasi. Individu yang memiliki nilai *organizational based self esteem* yang tinggi cenderung akan mempersepsikan dirinya secara positif dan berharga bagi organisasi. Dengan cara pandang yang demikian itu, individu dengan *organizational based self esteem* yang tinggi lebih mampu dalam mengembangkan sikap positif terhadap organisasi dan membangun harapan-harapan yang optimis. Sejalan dengan pandangan Greenberg di atas, Fan menjelaskan sebagai berikut:

Tingkat *organizational based self-esteem* yang tinggi akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional secara positif. Guru yang menilai diri mereka sebagai orang yang penting, berharga, berarti, dibutuhkan, mendapatkan kepercayaan, dan yang terpenting bahwa organisasi memberikan kemungkinan bagi pengembangan kompetensi guru. Bila aspek-aspek tersebut terpenuhi maka guru akan menyatukan organisasi dalam kehidupannya dan menjadikan tujuan dan sistem nilai organisasi sebagai bagian dari kehidupannya. Hal ini menimbulkan keinginan dari guru untuk tetap bertahan dalam organisasi.²²

Pandangan Fan di atas relevan dengan pernyataan Greenberg sebelumnya bahwa *organizational based self esteem* berhubungan dengan citra diri seseorang

²¹ J. Greenberg, *Managing Behavior in ...*, h. 159

²²Tang Lai Fan, *The Mediating Role of Organizational-Based Self-Esteem in Training-Commitment Relationship*, Alih Bahasa: Hariati Ramly (Hong Kong: Baptist University Hong Kong, 2008), h. 80

dalam organisasi, dimana seseorang merasa diterima, dihargai, memiliki kompetensi yang relevan dengan bidang kerja sehingga seseorang merasa dibutuhkan, merasa aman, dan mendapatkan kepercayaan atau wewenang sehingga mereka dapat memutuskan sesuatu yang berkaitan dengan bidang kerjanya. Selain itu, organisasi juga harus membuka diri dengan memberikan peluang bagi pengembangan kompetensi guru sehingga guru secara langsung mempersepsikan dirinya sebagai bagian penting dalam menyertai dinamika organisasi.

Dari beberapa pendapat peneliti akhirnya dapat berasumsi bahwa *organizational based self esteem* dalam penelitian ini akan diamati melalui beberapa indikator-indikator yang meliputi: merasa diterima dalam organisasi, merasa aman dalam organisasi, merasa berkompeten dalam organisasi, merasa berpengaruh dalam organisasi, merasa penting bagi organisasi, rasa berharga bagi organisasi, merasa berkembang dalam organisasi.

C. Konsep Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang cukup populer di kalangan akademisi, utamanya bagi mereka yang berkecimpung di bidang manajemen sumber daya manusia. Kinerja dalam bahasa Inggris dikenal sebagai padanan dari istilah “*job performance*”, yang artinya prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.²³ Dari aspek istilah

²³ W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), h. 503

(*terminologi*), kinerja didefinisikan sebagai kualitas kerja yang dimiliki dan diaktualisasikan oleh seseorang yang dapat dijadikan standar ukur kemampuan dan profesionalisme.²⁴ Dari pengertian ini dapat dipahami beberapa hal terkait dengan kinerja, antara lain bahwa: *pertama*, kinerja adalah aktualisasi dari kemampuan yang dimiliki; *kedua*, kinerja menggambarkan tingkat profesionalisme.

Syaiful Sagala mengartikan kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.²⁵ Suyudi Prawirosentono memberi keterangan sebagai berikut :

- a. Melakukan, menjalankan, melaksanakan
- b. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu *nazar/kaul*
- c. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan
- d. Menggambarkannya dengan suara atau alat musik
- e. Melaksanakan atau menyelesaikan tanggungjawab
- f. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan
- g. Memainkan (pertunjukan) music
- h. Melakukan sesuatu yang diharapkan dari seseorang atau mesin.²⁶

Gambaran kinerja dalam kamus Besar Bahasa Indonesia masih sangat gramatikal, sehingga cukup menyulitkan sebagian pembaca yang ingin mengetahui defenisi kinerja berdasarkan makna leksikal yang terdapat dalam kamus. Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi organisasi.²⁷ Hal

²⁴ W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Bahasa Indonesia*, h. 503

²⁵ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alifabeta, 2005), h. 65

²⁶ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 1988), h. 76

²⁷ Oemar Malik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 43

ini sesuai dengan pendapat *Campbell et al* yang dikutip bahwa "*Performance may be defined as observable thing people do that are relevant for the goals of organizations*" Kinerja dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat diamati, hal itu sesuai dengan tujuan organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan baik individu maupun kelompok. Uzer Usman menyatakan bahwa kinerja sebagai sebab-akibat atau dampak yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.²⁸ Artinya kinerja sebagai refleksi seseorang dalam memenuhi persyaratan-persyaratan sebuah pekerjaan dari hasil pekerjaan seseorang yang meliputi nilai kuantitas dan kualitas. Kualitas hasil pekerjaan mengacu pada kepuasan pelanggan sebagai perwujudan terpenuhinya harapan orang lain terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan. Berdasarkan pemaknaan diatas kinerja dapat dilihat berdasarkan kualitas hasil kerjanya, lebih lanjut dapat pula diberikan makna sebagai efektifitas atau ketepatan kerja, sedangkan hasil pekerjaan jelas tergambar pada volume atau kapasitas pekerjaan yang telah diselesaikan dalam konteks kuantitas pekerjaan, kinerja dapat diinterpretasikan sebagai produktifitas kerja.

Menurut Suyadi Prawirosentono kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu: efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan, tanggung jawab yaitu merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang, disiplin yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku, inisiatif berkaitan dengan daya pikir,

²⁸ Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2006), h. 213

kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan yang hendak dicapai.²⁹ Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan yang baik dari atasan. Dengan perkataan lain inisiatif guru merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja guru. Dari beberapa paparan yang telah dijelaskan diatas, jelaslah kiranya bahwa pengertian kinerja adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja yang baik dan memuaskan apabila sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh lembaga atau tempat dimana seseorang bekerja.

Sebagai agama universal, yang konten ajaran tidak pernah lekang oleh waktu, atau lapuk oleh zaman, dengan basisnya Al Quran, Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai. Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Tawbah ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Terjemahnya:

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."³⁰

Kata “*i’malû*” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “*bekerjalah*”.

Menurut beberapa mufasir, ada perbedaan makna di antara beberapa kata. Kata “*i’malû*” lebih berdimensi khusus (bernuansa akhirat, atau karena ada nilai

²⁹ Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), h. 27

³⁰ Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, (Bandung: Syamil, 2008), h. 203

tersendiri). Kata ini berbeda dengan kata “*if’alû*” yang lebih bernuansa dunia, meskipun secara bahasa, keduanya memiliki arti yang sama: bekerja, atau bertindak. Kata “*sayara*” berarti melihat secara detil. Sebuah kamus mengartikan kata ini dengan makna “*tasayyara al-jild*”, mengelupasi kulit, menguliti, *membreak-down*. Dengan makna ini, kata “*sayara*” bisa juga diartikan sebagai tindakan “mengevaluasi, atau menilai’ dengan melakukan perbandingan antara rencana kegiatan dan hasil yang telah diperoleh.

Kata “*amalakum*” berarti amalmu atau pekerjaan. Kata ini bisa berarti “amalan di dunia yakni berupa prestasi selama di dunia”. Dalam bahasa manajemen, hasil dari amalan atau pekerjaan itu adalah kinerja, *performance*. Jadi, ungkapan “*sayarallâhu ‘amalakum wa rasûluhû wal mu’minûn*” sejatinya adalah pelaksanaan performance appraisal. Yang perlu diperhatikan, pengungkapan kata “Allah, Rasul, dan Mukmin” (dalam bahasa Arab menggunakan *i’rab rafa’*, sebagai subjek), berarti para penilai itu tidak saja Allah, tetapi juga melibatkan pihak lain, yakni Rasul dan kaum mukmin.

Kinerja sebagai aktualisasi dari kemampuan menunjukkan bahwa tingkat kinerja seseorang bergantung pada tingkat kemampuannya. Kinerja yang tinggi dapat dicapai bila ditopang dengan kecakapan kerja yang memadai. Kemampuan merujuk pada tingkat kecakapan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kemampuan, sulit untuk mencapai kinerja yang tinggi. Kane dalam Berk mengemukakan bahwa kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau

kemampuan itu sendiri.³¹ Kinerja juga menggambarkan profesionalisme seseorang dalam menjalankan tugas. Karena itu dalam mengukur kinerja penting untuk dipertimbangkan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan secara legal, mematuhi kode etik profesi dan tidak melanggar norma-norma yang berlaku. Demikian pula, Aritonang menjelaskan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal tidak melanggar moral maupun etika.³²

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan status/kedudukan orang tersebut dalam suatu organisasi. Kinerja menggambarkan tingkat kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas. Kemampuan tidak hanya mencakup kecakapan kerja tetapi juga meliputi kepatutan dalam menunjukkan sikap dan perilaku yang sesuai aturan dan etika kerja. Selain terkait dengan kemampuan, tingkat kinerja seseorang juga sangat bergantung pada perasaan diri dan situasi tempat kerja. Kemampuan merupakan dasar dari adanya kemauan/kesediaan untuk bekerja. Besar atau tingginya kesediaan individu untuk bekerja akan mempengaruhi tingkat kesungguhan individu tersebut dalam bekerja. Muhammad Arifin menjelaskan bahwa:

Kinerja dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keinginan (*desire*) individu untuk menunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha. Orang akan mengerjakan

³¹ R.A. Berk, *Performance assessment*, (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1986), h. 237

³² Keret Aritonang, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Kristen 1 BPK Penabur*, (Jakarta: t.p. 2005), h. 4.

tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik.³³

Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Rivai sebagai berikut: kinerja merupakan suatu fungsi dari kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.³⁴ Kesediaan menunjuk pada suatu keadaan individu secara psikologis yang siap untuk melakukan suatu pekerjaan. Kesediaan merupakan modal utama individu untuk dapat bekerja dengan sungguh-sungguh. Dalam konteks inilah kemampuan sangat diperlukan untuk menjamin adanya usaha sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Selain keadaan individu secara psikologis, kompetensi juga merupakan hal yang sangat penting dalam mengukur kinerja individu. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, seseorang mesti didukung dengan kompetensi yang memadai. Tanpa adanya kompetensi, sulit untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Dari uraian ini dapat ditegaskan bahwa kinerja (*performance*) merupakan aktualisasi dari kompetensi dan kondisi perilaku dan lingkungan dimana dia berada. Dengan kata lain kinerja sama dengan kompetensi plus keadaan individu secara psikologis perilaku dan lingkungan.

Pada tingkatan implementasi, kinerja mengukur seberapa besar tugas-tugas telah dilaksanakan atau diselesaikan. Mangkunegara menjelaskan sebagai berikut:

Kinerja sama dengan *performance* yang esensinya adalah seberapa besar dan seberapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang

³³ Muhammad Arifin Ahmad, *Kinerja guru pembimbing sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 9.

³⁴ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2008), h. 309

menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dari kompetensi yang dimiliki.³⁵

Kinerja pada dasarnya adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh lembaga atau organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa untuk dapat mengukur kinerja personil organisasi harus mengacu pada uraian tugas pokok dan fungsi individu tersebut sesuai dengan kedudukan atau statusnya di dalam organisasi. Dari berbagai uraian di atas dapat dipahami bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja yang dicapai individu dalam satu periode tertentu baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Kinerja mengukur sejauhmana pelaksanaan tugas dan wewenang individu dalam organisasi. Baik ataupun buruknya kinerja individu sangat bergantung pada tingkat kompetensi dan keadaan individu secara psikologis individu dalam melaksanakan tugas.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sesungguhnya berhubungan dengan kegiatan pengukuran tentang sejauhmana proses kerja dan output yang dihasilkan individu telah memenuhi harapan atau mencapai standar yang ditentukan oleh instansi/lembaga. Dalam pengukuran kinerja tentu ada aspek-aspek yang menjadi perhatian atau yang menjadi patokan untuk menentukan tingkat/kategori kinerja individu. Dalam hal ini, Mangkunegara mengemukakan aspek-aspek penting yang dinilai dalam mengukur kinerja sebagai berikut:

- a. Mutu pekerjaan
- b. Kejujuran guru
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran

³⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 86

- e. Sikap
- f. Kerjasama
- g. Keandalan
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan
- i. Tanggung jawab
- j. Pemanfaatan waktu kerja.³⁶

Dari pendapat Mangkunegara peneliti dapat berasumsi bahwa ada beberapa aspek dalam pengukuran kinerja pada sebuah organisasi atau sekolah untuk mencapai tujuan dan menjadi alat ukur dalam menilai tingkat kinerja yang dilakukan oleh guru, diantaranya adalah mutu pekerjaan, kejujuran guru, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu kerja. Sementara itu, Yoder dalam Sastrohadiwiryono juga mengemukakan unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja meliputi indikator sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja, yaitu sejauhmana tugas atau pekerjaan dapat memenuhi tujuan atau target yang diharapkan.
- b. Ketergantungan adalah kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.
- c. Kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
- d. Pengetahuan pekerjaan yaitu keterampilan dan teknis yang digunakan dalam bekerja.
- e. Kerjasama yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.
- f. Inisiatif atau prakarsa adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasannya.
- g. Adaptasi atau penyesuaian adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dalam kondisi apapun saat melaksanakan tugas.
- h. Pengambilan keputusan adalah kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan tepat dan benar yang dihadapi saat melaksanakan tugas tanpa mengandalkan keputusan dari atasannya.
- i. Kehadiran adalah sejauh mana guru tepat waktu, mengamati periode istirahat yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
- j. Kesehatan adalah kondisi kesehatan tenaga kerja saat melaksanakan tugas.³⁷

³⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, h. 87

³⁷ B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), h. 236

Pendapat Yoder dalam Sastrohadiwiryo peneliti dapat berasumsi bahwa beberapa indikator yang penilaian kinerja untuk mencapai tujuan organisasi diantaranya: sejauhmana tugas atau pekerjaan dapat memenuhi target yang diharapkan, kesadaran diri, kuantitas kerja pada periode tertentu, pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja, memiliki inovasi dan kreatifitas dalam bekerja, loyalitas terhadap pimpinan, dan ketepatan waktu atau kedisiplinan guru atau guru, serta kondisi kesehatan tenaga kerja pada saat melaksanakan tugas. Lebih lanjut, ukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo mempunyai unsur-unsur pengukuran sebagai berikut:

- a. Kuantitas, dinyatakan dalam jumlah *output* atau persentase antara *output* aktual dengan *output* yang menjadi target.
- b. Kualitas, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi di luar batas.
- c. Produktivitas, diukur sebagai *output* per pekerja.
- d. Ketepatan waktu, dinyatakan dalam bentuk pencapaian jumlah unit yang dapat diselesaikan sesuai waktu yang ditetapkan atau tepat waktu.
- e. Pengawasan biaya, sebagai ukuran biaya dasar per unit yang telah dikeluarkan oleh perusahaan.³⁸

Selanjutnya diuraikan Amstrong dan Baron dalam Wibowo peneliti dapat memberi penjelasan bahwa ada beberapa hal yang menjadi unsur-unsur pengukuran kinerja guru dalam mencapai tujuan organisasi diantaranya adalah: kuantitas dan kualitas kinerja, produktivitas masing-masing pekerja, ketepatan waktu pencapaian yang dapat diselesaikan guru atau guru, dan besaran operasional biaya dalam melaksanakan kegiatan atau pekerjaan.

³⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), h. 361

Selanjutnya, Lazer dan Wikstrom dalam Rivai menyatakan bahwa:

Aspek-aspek penilaian kinerja yang sering digunakan dalam perusahaan adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi.³⁹

Demikian pula John Miner dalam Sudarmanto mengemukakan empat indikator yang dapat dijadikan ukuran dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
- b. Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja yaitu tingkat ketidak hadirannya, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.⁴⁰

Berbagai indikator kinerja yang dikemukakan oleh para ahli di atas pada dasarnya semuanya merujuk pada aspek-aspek yang sama walaupun dikemas dalam formulasi bahasa yang berbeda. Namun, tampaknya indikator yang dikemukakan oleh John Miner dapat mencakup semua unsur kinerja yang telah dikemukakan sebelumnya dan lebih memadai untuk digunakan sebagai kerangka acuan dalam pengukuran kinerja yang meliputi kuantitas, kualitas, penggunaan waktu kerja, dan kemampuan dalam bekerjasama. Berbagai pandangan yang telah dikemukakan di atas, peneliti berpendapat bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil karya nyata yang merupakan perpaduan antara kompetensi yang menggambarkan keahlian/skill dengan motivasi yang menggambarkan kemauan dan kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, maka kinerja hakikatnya adalah wujud nyata yang menggambarkan sejauhmana seseorang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

³⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya*, h. 324

⁴⁰ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 12

3. Kinerja Guru

Pada sub bahasan sebelumnya, telah dikemukakan pengertian kinerja secara umum dan juga aspek-aspek yang melingkupinya. Dalam sub bahasan ini akan dikaji secara spesifik pengertian kinerja guru. Secara sederhana, kinerja guru mengacu pada unjuk kemampuan guru dalam mendemonstrasikan berbagai kecakapan dan kompetensi yang dimilikinya. Kata guru adalah salah satu kata yang sangat populer dan sering diucapkan manusia, walaupun dengan bahasa yang beragam. Karena, kebutuhan akan keberadaan guru sangat penting bagi manusia. Tidak akan ada peradaban di bumi ini, tanpa keberadaan sosok guru. Itulah sebabnya, sebelum nabi Adam diturunkan ke bumi dan membangun peradaban, terlebih dahulu dia belajar kepada Allah swt. sebagai “guru” pertama. Seperti yang disebutkan dalam surat Al Baqarah: 31 sebagai berikut:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

Terjemahannya:

Dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!"⁴¹

Dalam setiap proses pembelajaran, selalu ada dua pihak yang terlibat secara langsung; yaitu guru dan murid. Oleh karena itulah, proses yang dilakukan keduanya disebut proses belajar dan mengajar atau sering disingkat dengan PBM. Jika salah satu dari keduanya tidak ada, maka proses belajar dan mengajar tidak

⁴¹ Kementerian Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, h. 7

akan terjadi. Selanjutnya, jika salah satu dari keduanya tidak memenuhi persyaratan yang dituntut dari keduanya, maka sekalipun prosesnya terjadi namun hasilnya tidak akan dicapai secara maksimal. Bila dipahami, pada hakekatnya tugas dan tanggung jawab seorang guru bukan hanya sekedar mengajar, tetapi juga membimbing, melatih peserta didik. Dan secara khusus guru yang dimaksudkan adalah yang bertanggungjawab secara langsung kepada perkembangan peserta didik, baik itu ketika didalam kelas maupun diluar kelas, yang dibatasi pada suatu ruang lingkup lembaga pendidikan yang disebut dengan sekolah, hal ini relevan dengan definisi guru sebagai berikut:

Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggungjawab dalam mendidik, mengajar dan membimbing peserta didik yang harus memiliki kemampuan dalam merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan proses pendidikan.⁴²

Definisi ini berbeda dengan asumsi sebelumnya, yang menyatakan bahwa pengajaran dapat dilakukan oleh siapa saja dan dimana saja, karena jabatan guru tidak dapat disandang oleh sembarang orang diluar bidang pendidikan. Sehingga guru tidak dapat sekedar diterjemahkan sebagai orang yang menyampaikan ilmu pengetahuan melalui mengajar. Adapun guru yang ideal menurut ayat 1-5 surat al-‘Alaq adalah; *Pertama*, seorang guru mestilah memiliki ilmu dan wawasan yang luas, sebab bagaimana mungkin akan mencapai hasil yang maksimal dalam mendidik dan menagajar, jika kualitas dan sumber daya gurunya sangat minim dan terbatas. Itulah sebabnya, Allah yang menyebutkan Dzat-Nya sebagai

⁴² Sudirman dkk, *Pengertian Guru*, <http://pustaka.ut.ac.id/pustaka/online>, diakses pada 4 Mei 2015

Pengajar manusia yang mengajarkan apa yang belum diketahuinya. Seperti dalam surat al-‘Alaq/96: 5 sebagai berikut:

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

Terjemahnya:

Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.⁴³

Oleh karena itu, idealnya seorang guru adalah orang yang dituntut untuk selalu mampu menciptakan sesuatu yang baru. Baik dalam hal materi pembelajaran maupun metode dan caranya. Sehingga, pengajaran tidak bersifat statis dan selalu bergerak ke arah kemajuan. Tentu para guru dalam hal ini dituntut untuk selalu menambah wawasannya, yang bisa saja dilakukan melalui berbagai cara, seperti pendidikan formal, pelatihan, banyak membaca, banyak mendengar berdiskusi dan sebagainya. Begitulah pesan Allah kepada setiap manusia yang berada dalam dunia pendidikan, supaya mereka menjadi Insan Rabani. Seperti yang disebutkan dalam surat Ali Imran: 79 sebagai berikut:

مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّيِّنِينَ بِمَا كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ

تَدْرُسُونَ ﴿٧٩﴾

Terjemahnya:

Tidak wajar bagi seseorang manusia yang Allah berikan kepadanya Al Kitab, hikmah dan kenabian, lalu dia berkata kepada manusia: "Hendaklah kamu menjadi penyembah-penyembahku bukan penyembah Allah." Akan tetapi (dia berkata): "Hendaklah kamu menjadi orang-orang rabbani, karena kamu selalu mengajarkan Al kitab dan disebabkan kamu tetap mempelajarinya".⁴⁴

⁴³ Kementerian Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, h. 795

⁴⁴ Kementerian Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, h. 60

Kedua, seorang guru mestilah mampu mendorong dan memberikan motivasi kepada semua muridnya untuk selalu aktif dan kreatif. Seorang guru idealnya adalah tidak memaksa muridnya untuk belajar, namun lebih kepada pemberian motivasi dan rangsangan. Itulah sebabnya, kata *iqra'* (bacalah) diulang dua kali dalam surat al-'Alaq/96 ayat 1 dan 3 sebagai berikut:

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ نَكْرِمْ ۝

Terjemahnya:

1. Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan,
2. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah.
3. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah.⁴⁵

Pada perintah membaca kedua, Allah menjanjikan kemulain_Nya yang tercurah bagi yang aktif membaca. Begitulah bentuk motivasi seorang guru kepada muridnya, agar mereka aktif dan kreatif. *Ketiga*, seorang guru yang ideal tidak hanya mampu menyuruh dan mengajak muridnya untuk aktif membaca, namun juga mampu mengimbangnya dengan kemampuan menulis. Itulah yang disebutkan dalam surat al-'Alaq/96 ayat 4 sebagai berikut:

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝

Terjemahnya:

Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam.⁴⁶

Ilmu yang sudah dikuasai, jika tidak ditulis biasanya dengan mudah akan hilang dan lenyap dari ingatan. Ibarat hewan, jika masih dibiarkan lepas tanpa ikatan, tentu dia akan mudah pergi dan meninggalkan pemiliknya. Begitulah salah

⁴⁵ Kementerian Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, h. 795

⁴⁶ Kementerian Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, h. 795

satu sifat ilmu, juga menuntut adanya ikatan. Dan ikatan ilmu adalah ketika ia ditulis dalam lembaran kertas.

Esensi dari kinerja guru tidak lain adalah kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya. Dunia kerja guru yang sebenarnya adalah membelajarkan siswa di kelas. Dalam undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pada pasal 2 dijelaskan bahwa tugas professional guru adalah:

- a. Melaksanakan pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran,
- b. Meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan dengan perkembangan ilmu pengetahuan.
- c. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika dan dapat memelihara, memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.⁴⁷

Dengan memahami ketentuan undang-undang di atas, dapat dijelaskan bahwa tugas guru bukan sekedar mengajar tetapi harus menjaga mutu pembelajaran yang diselenggarakan, menilai, dan mengevaluasinya. Selain itu, guru juga dituntut untuk terus meningkatkan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki serta menjunjung tinggi peraturan dan kode etik profesi dalam menjalankan tugasnya sebagai guru. Karena itu, penilaian kinerja guru sesungguhnya mengukur sejauhmana guru dapat melaksanakan tugas-tugas yang dimaksud, yang pada pokoknya terpusat pada pelaksanaan pembelajaran di kelas.

Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mangkunegara bahwa kinerja guru merupakan seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh

⁴⁷Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya.⁴⁸ Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar-mengajar dikelas termasuk persiapannya, baik dalam bentuk program tahunan, program semester, maupun rencana pelaksanaan pembelajaran. Secara rinci, Usman menguraikan bahwa kinerja guru diantaranya mendesain program pengajaran dan melaksanakan proses belajar mengajar.⁴⁹ Kinerja guru sangat erat kaitannya dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawab guru terhadap proses pembelajaran di sekolah. Guru sebagai salah satu unsur penting dalam proses pembelajaran diharapkan mampu menjadi inspirator dan fasilitator bagi anak didik dalam melaksanakan tugas belajarnya.

Berbagai pandangan di atas, dapat ditarik suatu asumsi bahwa kinerja guru pada dasarnya mengukur sejauhmana guru berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, khususnya dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Dalam merumuskan aspek-aspek yang berkaitan dengan kinerja guru, patut kiranya memperhatikan apa yang dikemukakan oleh Sukadi bahwa sebagai seorang profesional, guru memiliki tugas pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan melakukan evaluasi pembelajaran.⁵⁰

a. Merencanakan pembelajaran

Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, seorang guru dituntut membuat perencanaan pembelajaran, fungsi perencanaan pembelajaran ialah untuk mempermudah guru dalam melaksanakan tugas

⁴⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2005) h. 86

⁴⁹ Muh. Basyaruddin Usman, *Guru Profesional dan implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2006), h. 9

⁵⁰ Sukadi, *Guru Powerful Guru Masa Depan*, (Bandung: Kolbu, 1996) h. 26

selanjutnya, sehingga proses belajar mengajar dapat dilakukan dalam skenario yang baik, efektif dan efisien. Dalam praktik pengajaran di sekolah, terdapat beberapa bentuk persiapan pembelajaran, yaitu:

- 1) Analisis materi pelajaran
- 2) Program tahunan/ program semester
- 3) Silabus/satuan pelajaran
- 4) Rencana pembelajaran
- 5) Program perbaikan dan pengayaan.⁵¹

Dalam menyusun rencana pembelajaran tersebut, guru tidak harus melakukannya seorang diri tetapi dapat dibantu atau dibimbing oleh kepala sekolah atau dapat juga dilakukan melalui kerjasama dengan rekan guru yang memegang bidang studi yang sama. Seringkali guru juga dibantu oleh rekan-rekannya yang biasanya dilaksanakan dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Organisasi guru semacam ini biasanya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing sekolah.

b. Melaksanakan Pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran merupakan inti dari kegiatan guru di sekolah. Pelaksanaan pembelajaran adalah aktualisasi dari rencana pembelajaran yang telah dibuat. Karena itu, dalam melaksanakan pembelajaran guru harus memperhatikan unsur-unsur pembelajaran yang termuat dalam perencanaan agar pembelajaran yang dilakukan tidak jauh melenceng dari tujuan yang sebenarnya.

Sehubungan dengan pelaksanaan pembelajaran tersebut, menurut Sukadi tugas guru adalah mengoptimalkan bakat dan minat kemampuan

⁵¹ Sukadi, *Guru Powerful Guru*, h. 27

para siswa. Untuk itu diperlukan seni didaktik. Guru juga harus pandai menggunakan teknologi pembelajaran sehingga dapat menarik minat siswa untuk belajar.⁵² Dalam uraian yang lebih rinci, Mulyasa menjelaskan bahwa peningkatan kualitas pembelajaran agar dapat meningkatkan prestasi belajar siswa, guru harus memiliki hal-hal berikut:

- 1) Menguasai dan memahami bahan dan hubungannya dengan bahan lain secara baik.
- 2) Menyukai apa yang diajarkan dan menyukai mengajar sebagai suatu profesi
- 3) Memahami peserta didik, pengalaman, kemampuan, dan prestasinya
- 4) Menggunakan metode yang bervariasi dalam mengajar
- 5) Mampu mengeliminasi bahan-bahan yang kurang penting dan kurang berarti
- 6) Selalu mengikuti perkembangan pengetahuan mutakhir
- 7) Proses pembelajaran dipersiapkan
- 8) Mendorong peserta didiknya untuk memperoleh hasil yang lebih baik
- 9) Menghubungkan pengalaman dengan bahan yang akan diajarkan.⁵³

Pada penjelasan diatas seorang guru harus secara kompleks memahami esensi tugas guru mulai dari penguasaan dan pemahaman serta hubungannya dengan bahan ajar yang lain, profesional guru, memahami apa yang menjadi keinginan peserta didik, penggunaan metode, ilmu pengetahuan yang mutakhir dan pemberian inspirasi terhadap siswa agar dapat terdorong untuk belajar, yang kesemuanya itu adalah menjadi bagian dari pelaksanaan pembelajaran dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Dalam pandangan yang lain, Kemp melihat bahwa agar pembelajaran berhasil maka harus memperhatikan hal-hal berikut:

Kegiatan belajar berlangsung memuaskan, ditandai oleh penguasaan siswa dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku atau

⁵² Sukadi, *Guru Powerful Guru*, h. 29

⁵³ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi. Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 186

sikap yang diinginkan, dan setelah pelatihan itu siswa menunjukkan prestasi yang tinggi dalam penyelesaian tugasnya.⁵⁴

Penjelasan Kemp diatas dapat dijelaskan bahwa keberhasilan dalam pembelajaran bukan hanya dilihat dari proses pembelajaran tetapi dapat dilihat dari prestasi siswa dalam menyelesaikan tugasnya. Soekartawi dalam pandangannya mengatakan bahwa karakteristik mengajar yang efektif adalah :

- 1) Penampilan guru seperti personalitinya, kedisiplinannya, penguasaan bahan ajar, persiapan mengajar dan sebagainya.
- 2) Cara mengajarnya seperti urutan pengajarannya, pemilihan model pengajaran, penggunaan alat bantu mengajar dan sebagainya.
- 3) Kompetensi dalam mengajar.
- 4) Kemampuan dalam mengambil keputusan secara bijaksana, seperti bagaimana mengendalikan diskusi, memberikan evaluasi dan sebagainya.⁵⁵

Penjelasan di atas dapat dipahami bahwa dalam pelaksanaan pembelajaran, guru harus menunjukkan penampilan yang terbaik bagi para siswanya. Hal tersebut antara lain dapat ditunjukkan dari penjelasannya yang mudah dipahami, penguasaan bidang keilmuan, penggunaan metodologi, penggunaan media pembelajaran dan seni pengelolaan kelas serta pengendalian siswa. Seorang guru juga harus bisa menjadi teman belajar yang baik bagi para siswanya sehingga siswa merasa senang dan termotivasi belajar bersamanya.

c. Melakukan evaluasi pembelajaran

Evaluasi pembelajaran hakikatnya adalah kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan menyeluruh untuk menentukan sejauhmana proses

⁵⁴ J.E. Kemp, *Proses Perancangan Pengajaran*, terjemahan Asril Marjohan, (Bandung; ITB, 1994), h. 54

⁵⁵ Soekartawi, *Mengajar Yang Efektif*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), h. 38-39

pembelajaran telah dilaksanakan sesuai rencana dan berhasil mencapai sasaran/target yang telah ditentukan. Dalam hubungan ini, ada dua aspek yang perlu diperhatikan guru dalam melakukan evaluasi, yaitu proses pembelajaran dan hasil pembelajaran itu sendiri. Proses pembelajaran mempertanyakan apakah perencanaan yang dibuat sudah sesuai dengan realisasinya, sedangkan hasil pembelajaran mengukur sejauhmana siswa proses tersebut dapat mengantarkan siswa pada penguasaan sejumlah kompetensi yang ditetapkan. Selain itu, melalui kegiatan evaluasi tersebut guru juga harus dapat mengetahui apakah metode pembelajaran yang diterapkan selama ini telah sesuai dan tepat sasaran. Suryo Subroto mengatakan bahwa guru harus mempunyai kemampuan dalam melakukan evaluasi yang mencakup:

- 1) Melaksanakan tes
- 2) Mengelola hasil penilaian
- 3) Melaporkan hasil penelitian
- 4) Melaksanakan program remedial/perbaikan pengajaran.⁵⁶

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa kinerja guru yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi pembelajaran adalah kemampuan guru dalam menilai proses dan hasil pembelajarannya. Kemampuan guru tersebut antara lain dapat dilihat dari: kemampuan guru dalam menyusun instrumen tes yang dapat mengukur kompetensi siswa, objektivitas guru dalam mengolah hasil penilaian dan ketepatan tindakan dalam menindak lanjuti hasil penilaian tersebut.

⁵⁶ B. Suryo Subroto, *Proses Belajar Mengajar di sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta,1997), h. 27

D. Penelitian Relevan

Sejauh pengetahuan peneliti, telah ada beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini baik yang terkait dengan variabel kinerja, iklim organisasi, maupun variabel *organizational based self esteem*. Diantara penelitian-penelitian tersebut akan dikemukakan sebagai berikut.

1. Bustamin dalam tesisnya yang berjudul “*Pengaruh Organizational Based Self Esteem dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Wua-Wua Kendari*”.⁵⁷ Hasil penelitian ini menunjukkan variabel *organizational based self esteem* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; etos kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan *organizational based self esteem* dan etos kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Ilham Syarif dalam tesisnya yang berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri Kecamatan Lasem Kabupaten Rembang*”. Dari hasil penelitiannya diketahui bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Lasem Kabupaten Rembang.⁵⁸
3. Tesis selanjutnya oleh Sholihinyang berjudul “*Kontribusi Kepemimpinan Ttransformasional Kepala sekolah, Motivasi Berprestasi, dan Kompensasi*

⁵⁷ Bustamin, *Pengaruh organizational based self esteem dan Etos Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Wua-Wua Kendari*, (Tesis) Universitas Haluoleo, Kendari, 2014, h. 142

⁵⁸ Ilham Syarif, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri Kecamatan Lasem Kabupaten Rembang*, (Tesis) Universitas Islam Negeri Walisongo, 2015, h. 133

Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA negeri, SMK Negeri, dan SMP negeri di Kabupaten Tuban". Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan, Program pascasarjana, Universitas Negeri Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan kompensasi kerja guru terbukti berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja guru.⁵⁹

4. Andrie J. Kumantouw dalam tesisnya yang berjudul "*Hubungan Ambiguitas Peran, Kelelahan Emosional, dan Iklim Sekolah dengan Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Maluku Tengah*". Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang. Penelitian ini mengungkap hubungan antara variabel ambiguitas peran, kelelahan emosional, dan iklim sekolah dengan kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Maluku Tengah.⁶⁰
5. Jurnal ilmu dan riset manajemen oleh Anggit Astianto tahun 2014 yang berjudul "*Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap kinerja Karyawan PDAM Surabaya*". Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya.⁶¹

⁵⁹ Solihin, *Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi, dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA negeri, SMK Negeri, dan SMP Negeri di Kabupaten Tuban*, (Tesis), Universitas Negeri Malang, 2009, h. iv

⁶⁰ Andrie J. Kumantouw, *Hubungan Ambiguitas Peran, Kelelahan Emosional, dan Iklim Sekolah dengan Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Maluku Tengah*. (Tesis) Universitas Negeri Malang, 2010), h. iv

⁶¹ Anggit Astianto, *Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya*, (Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen) STIESIA Surabaya, 2014, h. 15

6. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Iskandar Agung dalam disertasinya yang berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Plus di Provinsi DKI Jakarta*”. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja guru bukan merupakan suatu kondisi yang sepenuhnya datang atau berasal dari dalam diri guru, namun erat kaitannya dengan faktor-faktor di luar diri, antara lain adalah budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja.⁶²

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya antara lain bahwa:

(1) aspek yang diteliti menyangkut iklim organisasi, *organizational based self esteem*, dan motivasi kerja; (2) ditinjau dari segi metodologi, yaitu jenis penelitian asosiatif kuantitatif, yaitu penelitian yang mencoba menjelaskan hubungan kedua variabel yang diteliti. Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa ada aspek-aspek tertentu yang menunjukkan adanya kesamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Namun, persamaan tersebut tidak menyangkut substansi yang diteliti karena lokasi penelitian, konstelasi hubungan antar variabel, subjek penelitian, indikator dan parameter yang digunakan berbeda. Dengan demikian, penelitian ini bukanlah pengulangan dari apa yang telah diteliti sebelumnya dan bukan merupakan plagiat.

⁶² Iskandar Agung, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Plus di Provinsi DKI Jakarta*, (Disertasi) Universitas Negeri Jakarta, 2015), h. 257

E. Kerangka Pikir

1. Pengaruh Iklim Organisasi (X) Terhadap *Organizational Based Self Esteem* (Y)

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang kelancaran proses pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Iklim organisasi menggambarkan keadaan lingkungan internal organisasi. Iklim organisasi lebih dari sekedar keadaan lingkungan fisik organisasi, tetapi juga mencakup situasi psikis organisasi dimana para anggota mempersepsikan keadaan lingkungan organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi, system kerja, struktur dan pembagian tugas, hubungan antar individu dalam organisasi, dan lain-lain.

Gibson, dkk. mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan seperangkat sifat lingkungan kerja yang dirasakan langsung atau tidak langsung oleh pekerja, serta diduga punya pengaruh besar terhadap perilaku mereka dalam pekerjaan yang mereka lakukan itu.⁶³ Dijelaskan pula oleh Wahjosumidjo iklim kerja yang kondusif ditandai dengan suasana kebersamaan, saling kerjasama, dan sikap gotong-royong antar anggota organisasi, sehingga organisasi terbebas dari suasana saling mencurigai dan saling memusuhi.⁶⁴ Pandangan kedua tokoh di atas dapat dipahami bahwa iklim organisasi adalah keadaan lingkungan internal organisasi yang menggambarkan hubungan antar anggota organisasi seperti suasana kebersamaan, kerjasama, gotong royong, dan lain-lain. Iklim organisasi tidak

⁶³ J.L. Gibson, J.M. Invancevich, J.H. donelly, *Organisasi dan Manajemen*. Diterjemahkan oleh: H. Sulistiyoso (Jakarta: Erlangga,1973), h. 133

⁶⁴ Wahjosumijo, *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta: PT. Harapan Masa Depan, 1999), h. 63

terbentuk dengan sendirinya melainkan dikondisikan atau tercipta melalui interaksi orang-orang yang terlibat di dalamnya (anggota organisasi).

Iklim organisasi yang kondusif menggambarkan suasana lingkungan organisasi yang baik, dimana semua individu yang ada di dalamnya saling bekerjasama dan gotong-royong dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dalam suasana lingkungan organisasi yang demikian itu, setiap individu akan memiliki cara pandang (penilaian) yang positif terhadap organisasi, dimana ia merasa diterima, merasa penting, dan dihargai dalam lingkungan organisasi tempat ia bekerja. Dari sudut pandang ini, iklim organisasi dapat mempengaruhi *organizational based self esteem*, yaitu suatu keadaan psikologis individu yang menggambarkan citra diri dalam statusnya sebagai anggota organisasi sekolah. Berdasarkan uraian di atas, dalam tesis ini diduga faktor iklim organisasi (X_1) dapat mempengaruhi *organizational based self esteem*(X_2).

2. Pengaruh Iklim Organisasi (X) terhadap Kinerja Guru (Z)

Kinerja adalah prestasi kerja yang diukur berdasarkan tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam satu periode tertentu. Untuk dapat meningkatkan kinerja, dibutuhkan situasi lingkungan organisasi yang kondusif, dimana seluruh personil dapat bekerja dengan perasaan nyaman, terjalin hubungan harmonis antar seluruh personil organisasi, dan terjalin kerjasama diantara

mereka. Dalam konteks ini, iklim organisasi sangat penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.⁶⁵

Iklim organisasi merujuk pada keadaan/situasi lingkungan organisasi, tempat individu bekerja. Iklim organisasi yang baik bisa dilihat dari tingkah laku setiap orang, hubungan atau kerja sama yang baik dari setiap anggotanya, penataan susunan organisasi secara rapi dan prosedur kerja dalam organisasi tersebut.⁶⁶ Iklim organisasi yang kondusif memungkinkan terjalannya rasa kesatuan yang erat antar seluruh elemen organisasi dan terbentuknya loyalitas anggota terhadap organisasi. Iklim sekolah yang sehat menggambarkan keadaan lingkungan sekolah yang kondusif, dimana semua guru dapat bekerja dalam lingkungan yang nyaman dan ramah. Iklim organisasi sekolah yang demikian itu lebih memungkinkan bagi guru untuk berkonsentrasi dalam urusan kerja dan meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Iklim organisasi dapat diidentifikasi dari sejumlah unsur yang meliputi kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, komunikasi, fleksibilitas/otonomi, dan resiko pekerjaan.⁶⁷ Sejauhmana personil organisasi (para guru) mempersepsikan unsur-unsur dari iklim organisasi tersebut akan mempengaruhi perilaku kerja mereka yang dalam hal ini dikonsepsikan sebagai kinerja. Sekolah dengan iklim yang baik senantiasa memberikan kepercayaan yang besar terhadap guru untuk mengembangkan kreativitas dalam pengelolaan pembelajaran hingga dapat menggunakan kemampuannya dalam melaksanakan tugas.

⁶⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi...*, hal. 82

⁶⁶ Hendry Simamora, *Manajemen Sumber...*, hal. 81

⁶⁷ Tomy Kurnia, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 127

Apabila sekolah sebagai sebuah organisasi mampu mengembangkan iklim yang demikian itu, maka kinerja guru akan meningkat. Lingkungan organisasi yang demikian itu akan membawa guru dalam nuansa kompetitif, dimana mereka saling berlomba dalam mengeskpresikan diri untuk meningkatkan kinerjanya masing-masing. Ross (2000) dan Deer (1979) dalam Dian Andayani adalah “*working climate*” atau “*working environment*”. Variabel ini memberikan sumbangan yang cukup berarti dalam menjelaskan performansi guru karena suasana kerja yang baik akan memberikan dorongan berprestasi yang tinggi terhadap guru.⁶⁸

Berdasarkan uraian beberapa teori yang telah diungkapkan peneliti dapat memahami bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja guru. Artinya, semakin baik atau semakin kondusif iklim organisasi sekolah maka kinerja guru akan semakin tinggi. Demikian pula sebaliknya, bila iklim organisasi sekolah tidak kondusif maka akan mempengaruhi kinerja guru, dalam pengertian lain kinerja gurujuga akan mengalami penurunan atau rendah. Kerangka pikir di atas selanjutnya dapat dijelaskan bahwa iklim kerja (X_1) dapat berpengaruh terhadap kinerja guru (Y).

3. Pengaruh *Organizational Based Self Esteem* (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Organizational based self esteem adalah suatu konsep yang lahir dari proses evaluasi diri yang menggambarkan bagaimana individu mempersepsikan dirinya sendiri sebagai anggota organisasi. Dalam kehidupan organisasi, persepsi yang demikian itu akan senantiasa muncul dan

⁶⁸ Dian Andayani, *Pengembangan Kurikulum*, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Republik Indonesia, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 240-141

membayangi individu, dimana individu akan mempertanyakan keberadaan dirinya, apakah dia dipandang berharga, dianggap penting, dan bentuk-bentuk perasaan lain dalam kedudukan atau statusnya sebagai anggota organisasi. Konsep inilah yang dikenal sebagai *organizational based self esteem*.

Kreitner & Kinicki mendefinisikan *organizational based self esteem* sebagai nilai yang dimiliki oleh seorang individu atas dirinya sebagai anggota organisasi yang bertindak dalam konteks organisasi atau yang biasa disebut sebagai harga diri berbasis organisasi.⁶⁹ *Organizational based self esteem* dipandang sebagai variabel penting dalam kehidupan organisasi, karena ia merefleksikan sikap atau cara pandang individu terhadap pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja. Untuk dapat meningkatkan kinerja individu diperlukan sikap dan cara pandang yang positif, sebab itu akan mempengaruhi kesungguhan individu dalam bekerja. Ketika individu memandang dirinya penting, dihargai, merasa diberi peran yang sesuai, dan perasaan-perasaan positif lainnya maka ia akan mengembangkan sikap positif dalam melaksanakan tugas dan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Kondisi yang demikian itu dapat membawa individu memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya, individu yang melihat dirinya tidak dianggap penting, merasa tidak dihargai, tidak diberi peran, merasa diabaikan dalam pergaulan organisasi, dan bentuk-bentuk perasaan negatif lainnya, maka ia akan mengembangkan sikap acuh tak acuh dalam bekerja, malas, atau bekerja sekedar melepaskan tanggungjawab.⁷⁰ Kondisi yang demikian itu tentu dapat membawa individu memiliki kinerja yang rendah. Dari sudut pandang ini

⁶⁹ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Suandi (Jakarta: Salemba Empat, 2003), h. 84

⁷⁰ J. Greenberg, *Managing Behavior*...., h. 156

kiranya sangat logis bila *organizational based self esteem* dapat mempengaruhi kinerja individu.

Pandangan ini juga sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki bahwa *organizational based self esteem* dapat mempengaruhi *global self-esteem* (harga diri secara keseluruhan), komitmen dan kepuasan organisasi, prestasi kerja (kinerja), dan terakhir adalah motivasi intrinsik.⁷¹ Secara eksplisit, pandangan Kreitner dan Kinicki di atas menegaskan bahwa adanya *organizational based self esteem* dapat mempengaruhi kinerja individu. *Organizational based self esteem* dalam diri individu akan meningkat ataupun menurun seiring dengan penilaian individu terhadap kondisi organisasi secara struktural, kerumitan pekerjaan yang dihadapi, serta adanya penghargaan dari pihak managerial.⁷² Ini artinya bahwa *organizational based self esteem* cenderung meningkat ketika individu mempersepsikan bahwa atasan mereka memiliki suatu kepedulian pada mereka. Nilainya juga lebih akan lebih meningkat bila organisasi tempat individu bekerja memiliki struktur yang organik (fleksibel) daripada yang kaku (birokratis).⁷³

Berdasarkan uraian beberapa teori yang diungkapkan diatas peneliti dapat memahami bahwa variabel *organizational based self esteem* dapat mempengaruhi kinerja. Artinya semakin tinggi nilai *organizational based self esteem* guru maka akan semakin tinggi kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah nilai *organizational based self esteem* guru maka kinerja gurupun akan semakin rendah. Sehingga dalam penelitian ini akan diamati melalui

⁷¹ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*...., h. 101

⁷² Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*...., h. 87

⁷³ Ahmad Kusnan, *Analisis Sikap*, h. 39

indikator-indikator yang meliputi: merasa diterima dalam organisasi, merasa aman dalam organisasi, merasa berkompeten dalam organisasi, merasa berpengaruh dalam organisasi, merasa penting bagi organisasi, rasa berharga bagi organisasi, merasa berkembang dalam organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dalam tesis ini diduga faktor *organizational based self esteem* (X_2) dapat mempengaruhi kinerja guru (Y).

4. Pengaruh Iklim Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui *Organizational based Self Esteem* (X_2)

Pada sub bahasan sebelumnya telah dikemukakan bahwa iklim organisasi adalah suatu konsep yang merujuk pada keadaan lingkungan internal organisasi, yang menggambarkan keadaan/situasi psikis yang terjalin melalui pergaulan dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi dalam hal ini berkaitan dengan bagaimana individu mempersepsikan keadaan lingkungan organisasinya melalui nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi, system kerja, struktur dan pembagian tugas, hubungan antar individu dalam organisasi, dan lain-lain.

Lingkungan organisasi yang kondusif merefleksikan pola pergaulan yang baik, system kerja yang teratur, deskripsi tugas yang jelas, pembagian kerja dilakukan sesuai dengan bidang keahlian masing-masing, dimana setiap individu diberi peran sesuai dengan keahliannya. Lingkungan organisasi yang kondusif mencerminkan pola hubungan antar individu di dalamnya terjalin harmonis, ada nuansa kerjasama yang konstruktif, dan kompetisi di dalamnya berlangsung fair dan adil. Lingkungan organisasi yang demikian itu akan membantu individu dalam mengembangkan persepsi yang positif terkait

keberadaannya di lingkungan kerja, dimana ia merasa diberi peran yang sesuai, dihargai keberadaannya, dan dipandang penting sebagai bagian dari organisasi. Persepsi yang demikian itulah yang dalam penelitian ini dikonsepsikan sebagai *organizational based self esteem*. Pada saat yang sama, *organizational based self esteem* akan mempengaruhi kinerja individu. Ketika individu mempersepsikan dirinya dalam cara pandang yang positif, maka ia akan cenderung menunjukkan semangat dan perilaku kerja yang tinggi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja individu. Dikatakan Dwivedi bahwa iklim kerja adalah seperangkat ciri atau atribut yang dirasakan individu dan yang dipertimbangkan berdampak pada keinginan individu untuk berprestasi sebaik baiknya. Iklim kerja juga dapat berupa persepsi individu tentang berbagai aspek yang ada dalam lingkungan organisasi.⁷⁴ Dengan memahami alur pemikiran di atas dapat dibangun suatu asumsi bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja individu melalui *organizational based self esteem*. Artinya, iklim organisasi yang baik dapat mempengaruhi *organizational based self esteem*, dan melalui *organizational based self esteem* yang tinggi akan mendorong kinerja yang tinggi. Selanjutnya, pola hubungan kausalitas ketiga variabel tersebut dapat dijelaskan bahwa: Pengaruh Iklim Organisasi (X) Terhadap Kinerja Guru (Z) Melalui *Organizational Based Self Esteem* (Y)

⁷⁴ Dwivedi, R.S., *Dynamk of Human Behavior at Work*, (New Delhi: Oxford & IBH Publishing Co., 1981), h. 475

F. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *organizational based self esteem* di SMP sederajat Kecamatan Poleang Timur Kabupaten Bombana.
2. Iklim organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP sederajat Kecamatan Poleang Timur Kabupaten Bombana.
3. *Organizational based self esteem* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP sederajat Kecamatan Poleang Timur Kabupaten Bombana.
4. *Organizational based self esteem* memediasi pengaruh iklim organisasi dan kinerja guru di SMP sederajat Kecamatan Poleang Timur Kabupaten Bombana.