

## **BAB II**

### **KAJIN TEORI**

#### **A. Deskripsi Iklim Organisasi**

##### **1. Pengertian Iklim Organisasi**

Tujuan dari organisasi yang dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya, lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi, dan lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Menurut Steers iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung.<sup>1</sup> Kemudian dikemukakan oleh Simamora disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.<sup>2</sup>

Menurut Timpe pengertian iklim organisasi adalah: “Serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut dan dapat mempengaruhi

---

<sup>1</sup> Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi* (Jakarta:Erlangga, 1985), h. 101

<sup>2</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3 (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), h. 81

motivasi serta perilaku mereka”.<sup>3</sup> Kemudian Davis mengemukakan iklim organisasi sebagai: ”Lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka.”<sup>4</sup> Iklim organisasi dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Terbentuknya sebuah iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh seluruh perilaku yang ada dalam organisasi.

Orang-orang yang menjadi anggota suatu organisasi hidup dalam lingkup organisasi dan berinteraksi membentuk sistem sosial yang dalam perkembangannya tidak lepas dari pengaruh lingkungan baik lingkungan eksternalnya maupun lingkungan internalnya. Artinya selain harus hidup dengan perubahan lingkungan yang terkadang susah diprediksi, anggota organisasi juga harus menghadapi perubahan yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Organisasi selamanya unik seperti halnya sidik jari dan lapisan salju, masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi, dan metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya. Begitu uniknya yang membuat tiap organisasi mempunyai kondisi psikologis yang berbeda. Suatu organisasi cenderung menciptakan kondisi yang dinamis serta menarik bagi karyawannya. Sementara organisasi lain memberikan nuansa yang lamban dan tidak produktif. Beberapa organisasi bisa terlihat sibuk dan efisien, dan yang lain tampak santai, atau sebagian lainnya cukup manusiawi, tetapi

---

<sup>3</sup> D.A. Timpe, *Sari Manajemen Sumber Daya Manusia: Produktivitas* (Jakarta: Gramedia, 1992), h. 4.

<sup>4</sup> Davis, Gordon B, *Kerangka Dasar: Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: PT. Pustaka Binawan Pressindo, 2002), h. 21

sebagian lainnya justru terlihat kaku dan dingin. Nuansa psikologis inilah yang merefleksikan iklim dalam organisasi.

Definisi iklim organisasi setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng. Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Perlu 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 manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan 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. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan bidang persepsi, karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.

Terdapat hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya. Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan-hukuman.

Berdasarkan penjelasan di atas bila dikaji, maka penulis menyimpulkan bahwasanya iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan organisasi sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

## **2. Dimensi Iklim Organisasi**

Terdapat beberapa hal yang bisa menjadi tolak ukur dalam mengidentifikasi iklim organisasi: kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi keatas dan

ke bawah, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang nalar, kesempatan, pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar dan keterlibatan pegawai.<sup>5</sup> Suasana organisasi dapat diukur dari dimensi kualitatif seperti tanggung jawab, keseragaman, semangat kelompok, penghargaan, standar, kejelasan organisasional. Hal ini diperjelas oleh Nia K bahwasanya untuk mengukur iklim organisasi dapat dilihat melalui perbedaan antara iklim yang ada dan iklim yang diharapkan. Ada 7 dimensi yang dilakukan dalam upaya mengukur iklim organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Konformitas, apabila dalam suatu organisasi banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh para pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.
- b. Tanggung jawab, apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya bawahan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.
- c. Imbalan, setiap kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan sebaliknya jika dilakukan kesalahan maka para karyawan diberi hukuman yang berat, iklim kerja yang demikian disebut iklim kerja dengan imbalan yang rendah.
- d. Semangat kelompok, apabila dalam organisasi orang-orang saling mencurigai dan sulit untuk mempercayai dan tidak ada perasaan kelompok maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja yang rendah.
- e. Kejelasan, suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang-orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggungjawab dan wewenangnya.
- f. Standar, ketentuan yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota.

---

<sup>5</sup> Keith Davis & John W. Newstorm, *Perilaku Dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2008), h.

- g. Kepemimpinan, untuk menciptakan suatu organisasi efektif perlu adanya iklim organisasi yang meliputi harapan pegawai yang tinggi, sikap yang positif, kurikulum terorganisir dan sistem reward dan intensif pegawai.<sup>6</sup>

Selanjutnya Steers yang dikutip mengemukakan bahwa ada empat faktor yang menentukan iklim suatu organisasi. Keempat faktor tersebut ialah: struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar dan kebijakan suatu proses manajemen.<sup>7</sup> Selanjutnya Made Pidarta mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

- a. Penempatan personalia
- b. Pembinaan hubungan komunikasi
- c. Pendinasan dan penyelesaian konflik
- d. Pengumpulan dan pemanfaatan informasi
- e. Kondisi lingkungan.<sup>8</sup>

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak. Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau

---

<sup>6</sup> Nia K., *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Pusat Pendidikan dan Latihan Geologi Bandung* (Skripsi FIP UPI, 2005), h. 18

<sup>7</sup> Steers, *op. cit.*, h. 32

<sup>8</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), h. 69

kegiatan formal lainnya. Yang terjadi adanya komunikasi baik dari pimpinan kepada bawahannya, ataupun sebaliknya yang disebut adanya komunikasi ke atas dan ke bawah. Komunikasi yang terbaik dapat terwujud apabila para bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan dan diberikan penghargaan atas prestasi yang diperolehnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luar forum formal. Komunikasi informal tidak bisa diabaikan oleh pimpinan karena akan membutuhkan keakraban. Dengan adanya keakraban dan keterbukaan dapat menciptakan hubungan yang harmonis dan pada gilirannya akan mendukung terwujudnya iklim organisasi yang kondusif.

### **3. Indikator Iklim Organisasi yang Baik**

Iklim organisasi di sekolah yang baik dapat diketahui dari indikator sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab, adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika guru mendapat suatu pekerjaan, guru yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya.
- b. Identitas adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap lembaga dan diterima dalam kelompok
- c. Kehangatan adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang

informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

- d. Dukungan adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.
- e. Konflik, merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.<sup>9</sup>

Iklm organisasi membicarakan mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja yang timbul akibat kegiatan organisasi dan hal ini dianggap dapat mempengaruhi perilaku organisasi. Beberapa dimensi iklim organisasi, mencakup: struktur tugas, hubungan imbalan-hukuman, sentralisasi keputusan, tekanan pada prestasi, tekanan pada latihan dan pengembangan, keamanan kerja, keterbukaan, status dan semangat, pengakuan dan umpan balik, kompetensi dan keluwesan.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah

---

<sup>9</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2013), h. 82



penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan dalam hal ini yaitu membuat para personil/pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi. Untuk itu pimpinan perlu untuk menciptakan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide-ide nya.

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi. Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi terutama dalam penyusunan program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja dan sebagai alat control atau pengawasan. Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya. Apabila fasilitas-fasilitas tersebut cukup lengkap, tertata rapi dan bersih akan membuat pegawai merasa nyaman dan potensi dirinya akan berkembang.

Selain faktor internal, faktor eksternal pun perlu diperhatikan seperti kondisi keamanan dan keadaan di sekeliling kantor. Hal inilah yang mendukung terciptanya iklim kerja yang menyenangkan, dari iklim kerja yang nyaman akan berakibat pada

kinerja pegawai yang baik pula. Jikat kita melihat dalam dunia pendidikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan kelas yang baik antara lain:

a. Kondisi fisik, mencakup:

- 1) Ruang tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar
- 2) Pengaturan tempat duduk
- 3) Ventilasi dan pengaturan cahaya
- 4) Pengaturan penyimpanan barang-barang.<sup>10</sup>

Demikian pula dengan pada lembaga bahwasanya kondisi fisik sama halnya dengan kondisi internal, kondisi ini merupakan kondisi yang dialami oleh seorang pegawai di dalam ruang kerja yang mencakup tata ruang kerja, pengaturan duduk pegawai, ventilasi dan pengaturan cahaya, serta penyimpanan dan pengaturan fasilitas kerja.

b. Kondisi Sosio-Emosional, mencakup:

- 1) Tipe kepemimpinan
- 2) Sikap guru
- 3) Suara guru
- 4) Pembinaan hubungan baik.<sup>11</sup>

c. Kondisi Organisasional

Merupakan kegiatan rutinitas yang dilakukan secara organisasional baik pada tingkat kelas ataupun tingkat organisasi. Sama halnya dengan suatu lembaga adanya kondisi organisasional. Kondisi lingkungan organisasi, mencakup fasilitas atau sarana yang ada di lembaga, dalam ruang

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, h. 71

<sup>11</sup> *Ibid.*, h. 71-71

kerja misalnya keadaan ruang kerja, tempat duduk, keluar masuk cahaya, peralatan pendukung kerja dan fasilitas lain yang mendukung jalannya kegiatan kerja sehingga akan menciptakan iklim kerja yang harmonis. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja. Selain faktor-faktor di dalam internal organisasi juga perlu diperhatikan misalnya kondisi luar dalam organisasi yaitu keamanan dan keberadaan tempat organisasi.

Dari pemaparan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi dapat disimpulkan bahwasanya iklim yang mempengaruhi hubungan dengan keadaan yang dirasakan oleh seorang pegawai dalam organisasi atau tempat ia bekerja sebagai perwujudan bentuk perilaku-perilaku dari setiap individu. Penciptaan iklim hubungan pegawai dalam hal keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan perimbangan mendasar dalam memberikan hasil. Iklim organisasi itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif. Jika iklim organisasi merupakan iklim terbuka dan mendorong karyawan untuk mengungkapkan dan lebih memberikan ruang kerja untuk memberikan kreatifitas yang tinggi pada saat melaksanakan pekerjaannya, maka akan memberikan dampak yang positif dan meningkatkan kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, berdasarkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yang telah dijelaskan, maka diambil beberapa faktor yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu, kondisi internal, kondisi eksternal, interaksi dan semangat kelompok.

## B. Deskripsi Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.<sup>12</sup> Dalam kamus bahasa Indonesia, kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja.<sup>13</sup> Kinerja guru merupakan hasil kerja dimana para guru mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.<sup>14</sup>

Menurut Ivor K. Davies mengatakan bahwa seorang mempunyai empat fungsi umum yang merupakan ciri pekerja seorang guru, adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan  
Yaitu pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar.
- b. Mengorganisasikan  
Yaitu pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis mungkin.
- c. Memimpin  
Yaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi murid-muridnya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar.
- d. Mengawasi

---

<sup>12</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000), h. 67

<sup>13</sup> Anonim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Digital*, versi 1.3., h. 221

<sup>14</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: STIE YKPN, 1995), h. 433.

Yaitu pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Jika tujuan belum dapat diwujudkan, maka guru harus menilai dan mengatur kembali situasinya dan bukunya mengubah tujuan.<sup>15</sup>

Dessler menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja.<sup>16</sup> Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihnya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

## **2. Dimensi Kinerja Guru**

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh

---

<sup>15</sup> Ivor K. Devies, *Pengelolaan Belajar* (Jakarta: PT. Rajawali Pers, 1987), h. 35-36.

<sup>16</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (diterjemahkan oleh Eli Tanya), (Jakarta: Index Gramedia, 2003), h. 513

setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa: “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti:

- a. bekerja dengan siswa secara individual,
- b. persiapan dan perencanaan pembelajaran,
- c. pendayagunaan media pembelajaran,
- d. melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan
- e. kepemimpinan yang aktif dari guru”.<sup>17</sup>

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

---

<sup>17</sup> Kusmianto, *Panduan Penilaian Kinerja Guru oleh Pengawas* (Jakarta: Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 2008), h. 49

Pendapat lain diutarakan Soedijarto, bahwa ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu:

- a. merencanakan program belajar mengajar;
- b. melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar;
- c. menilai kemajuan proses belajar mengajar;
- d. membina hubungan dengan peserta didik.<sup>18</sup>

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: merencanakan pembelajaran; melaksanakan pembelajaran; menilai hasil pembelajaran; membimbing dan melatih peserta didik; melaksanakan tugas tambahan. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi:

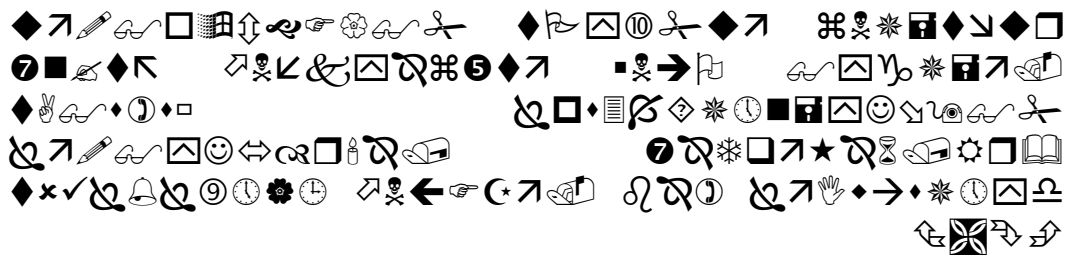
- a. rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran);
- b. prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan
- c. hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Soedijarto, *Memantapkan Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1993), h. 56

<sup>19</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kompetensi Guru Sekolah Lanjutan Pertama*, (Jakarta: Depdiknas, 2008), h. 56

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:



Terjemahnya:

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!*"<sup>20</sup>

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 akan terjadi. Selanjutnya, jika salah satu dari keduanya tidak memenuhi persyaratan yang dituntut dari keduanya, maka sekalipun prosesnya terjadi namun hasilnya tidak akan dicapai

<sup>20</sup> Kementerian Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya* (Bandung: Diponegoro, 2014), h. 7



secara maksimal. Bila dipahami, pada hakekatnya tugas dan tanggung jawab seorang guru bukan hanya sekedar mengajar, tetapi juga membimbing, melatih peserta didik. Secara khusus guru yang dimaksudkan adalah yang bertanggung jawab secara langsung kepada perkembangan peserta didik, baik itu ketika didalam kelas maupun di luar kelas.

Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi. Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya

Dengan demikian, penulis menyimpulkan dari pengertian di atas, bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah

kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya tujuan institusi pendidikan.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Menurut Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).<sup>21</sup> Berikut penjelasan mengenai kedua faktor tersebut:

#### **a. Faktor kemampuan**

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

#### **b. Faktor motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang secara terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.

---

<sup>21</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h. 67

C. McClelland yang dikutip oleh Mangkunegara berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.<sup>22</sup> Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapainya maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Selanjutnya McClelland mengemukakan 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
- 2) Berani mengambil resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.<sup>23</sup>

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar.

Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:

- a) Faktor dari dalam sendiri (intern)

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, h. 68

<sup>23</sup> *Ibid.*

### 1) Kecerdasan

Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit dan makmur tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya

### 2) Keterampilan dan kecakapan

Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan.

### 3) Bakat

Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya.

### 4) Kemampuan dan minat

Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni

### 5) Motif

Motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatkannya kerja seseorang

### 6) Kesehatan

Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula.

### 7) Kepribadian

Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya.

### 8) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksanakan karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.

#### b) Faktor dari luar diri sendiri (ekstern)

##### 1) Lingkungan keluarga

Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja.

##### 2) Lingkungan kerja

Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kolejal.

##### 3) Komunikasi dengan kepala sekolah

Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian.

#### 4) Sarana dan prasarana

Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses mengajar mengajar.<sup>24</sup> Semua pekerjaan itu harus dikerjakan bersama-sama antara guru yang satu dengan yang lainnya yaitu dengan cara bermusyawarah. Untuk meningkatkan kinerja, para guru harus melihat pada keadaan pemimpinnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa baik dan buruknya guru dalam proses belajar mengajar dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah supervisor dalam melaksanakan pengawasan atau supervisi terhadap kemampuan (kinerja guru).

### C. Penelitian yang Relevan

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian, maka peneliti mencantumkan penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Harlina dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Anggaberu Kecamatan Anggaberu Kabupaten Konawe*”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah merupakan hal utama dan sangat berpengaruh terhadap guru dalam melakukan aktifitas belajar mengajar di SD Negeri 1 Anggeberi sehingga meningkatkan dan memperbaiki kinerja dalam melaksanakan tugas. Kinerja

---

<sup>24</sup> Kartono Kartini, *Menyiapkan dan Memadukan Karir* (Jakarta: CV Rajawali, 1985), h. 22.

guru di Anggaberu terbilang cukup tinggi indikatornya adalah keseriusan dalam menransfer ilmu kepada peserta didik dan tingkat keterampilan dan inovasi pengajaran yang diterapkan didalam kelas, kemudian tingkat kemampuan siswa dalam menyelesaikan tugas yang diberikan tidak menemui kesulitan dalam menyelesaikannya, indikator lainnya adalah pencapaian prestasi belajar siswa yang meningkat dari tahun ketahun hingga mencapai tarap yang cukup baik.<sup>25</sup> Perbedaan penelitian Harlina dengan penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian Harlina mengkaji iklim organisasi secara terbatas, yakni hanya pada aspek kepemimpinan kepala sekolah pengaruhnya terhadap kinerja guru. Sementara penelitian yang penulis lakukan mengkaji iklim organisasi secara luas, baik karena faktor kepala sekolah, rekan kerja, kondisi lingkungan dan lain-lain pengaruhnya terhadap kinerja guru.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Hanna Amalia Mustopa dengan judul *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru Di SMA Kartika Xix-3 dan SMK Kartika XIX-1 Kota Bandung*. Berdasarkan hasil pengolahan data yang dihitung dengan menggunakan teknik WMS (Weight Means Scored) menunjukkan bahwa rata-rata kecenderungan umum untuk variabel X (Iklim Organisasi Sekolah) sebesar 4,07 dan berada dalam kategori sangat baik. Sedangkan rata-rata kecenderungan umum untuk

---

<sup>25</sup> Harlina, *Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Anggaberu Kecamatan Anggaberu Kabupaten Konawe* (skripsi) Kendari: IAIN Kendari, 2013

variabel Y (KinerjaMengajar Guru) sebesar 4,24 berada dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil pengujian normalitas distribusi data, diketahui bahwa variabel X dan Variabel Y berdistribusi normal. Dilihat dari perhitungan koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) dengan menggunakan rumus korelasi product moment diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,921 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel X dan variabel Y, serta nilai uji signifikan sebesar 18,62 terbukti signifikan karena  $t_{hitung} (18,62) > t_{tabel} (1,671)$ . Besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y ditunjukkan dari hasil perolehan analisis koefisien determinasi (KD) sebesar 84,86%, ini menggambarkan bahwa pengaruh iklim organisasi sekolah adalah sebesar 84,86% dan sisanya sebesar 15,14% dipengaruhi oleh faktor lain. Persamaan regresi Y atas X adalah  $(Y)^{\wedge} = 40,97 + 0,22X$ , artinya setiap perubahan satu unit pada variabel X akan memberikan perubahan pada variabel Y sebesar 0,22 satuan. Berdasarkan hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitiannya yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi sekolah terhadap kinerja mengajar guru di SMA Kartika XIX-3 dan SMK Kartika XIX-1 Kota Bandung.<sup>26</sup> Perbedaan penelitian Mustopa dengan penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian Mustopa dalam analisis

---

<sup>26</sup> Hanna Amalia Mustopa, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru Di SMA Kartika XIX-3 dan SMK Kartika Xix-1 Kota Bandung* (skripsi) Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2013



datanya menggunakan rumus WMS yang melihat kriteria variabel penelitian berdasarkan kecenderungan skor yang diperoleh, sementara penulis menggunakan rumus *product moment*.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Sadariyah Tri Utami dengan judul “*Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di MTs Se-Kecamatan Kemranjen*”. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara iklim sekolah terhadap kinerja Guru di MTs se-Kecamatan Kemranjen, Banyumas, ini terlihat dari persamaan regresinya yaitu  $\hat{Y} = 47,009 + 0,396 X$  atau  $\text{Kinerja Guru} = 47,009 + 0,396 \text{ Iklim Sekolah}$ . Setiap kenaikan satu skor untuk iklim sekolah, maka skor kinerja guru akan bertambah 0,396, dan terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja guru MTs dengan nilai  $t$  hitung = 4,818 >  $t$  tabel = 1,683. Dan iklim sekolah mempengaruhi kinerja guru dengan sumbangan sebesar 36,8%, sedangkan sisanya 63,2% dipengaruhi faktor lain.<sup>27</sup> Perbedaan penelitian Utami dengan penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian Utami melakukan penelitian pada skala yang lebih luas, yakni tingkat kecamatan, sementara penelitian yang penulis lakukan pada skala yang lebih kecil, yakni sekolah/ satuan pendidikan.

Selain perbedaan yang telah penulis sampaikan sebelumnya, penelitian yang penulis lakukan juga berbeda dalam hal kajian teori yang dikemukakan, lokasi,

---

<sup>27</sup> Sadariyah Tri Utami, *Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di MTs Se-Kecamatan Kemranjen* (skripsi) Purwokerto: IAIN Purwokerto, 2016

waktu, dan sampel penelitian juga berbeda, sehingga dapat dipastikan penelitian ini bukan duplikasi dari penelitian yang telah disebutkan sebelumnya. Hasil perhitungan statistik pada penelitian di atas juga tidak sama persis dengan hasil penelitian yang penulis lakukan, tetapi identik yakni sama-sama menunjukkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kinerja mengajar guru, sehingga hasil penelitian tersebut dianggap sebagai pendukung atau untuk memperkuat hasil penelitian yang penulis lakukan, bahwa terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru.