

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Hakekat Iklim Organisasi

##### 1. Deskripsi Iklim Organisasi

Sunyoto menjelaskan bahwa “Organisasi adalah suatu bentuk kerja sama manusia untuk pencapaian tujuan bersama”.<sup>1</sup> Iklim organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari berbagai pihak yang bekerja dari waktu ke waktu dan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Definisi iklim organisasi setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau pula dapat bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Hasibuan menyebutkan bahwa “Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng”.<sup>2</sup> Tagiuri dan Letwin mengungkapkan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif secara berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.<sup>3</sup> Sementara itu Stringer mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...collection and pattern of environmental determinant of aroused

---

<sup>1</sup> Danang Sunyoto, *Teori Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*, (Yogyakarta: CAPS, 2012), h. 51.

<sup>2</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 118.

<sup>3</sup> Tagiuri dan Letwin, *Organizational Climate, Exploration of a Concept*, International Business and Economics Research Journal Volume 2, h. 10.

motivation.”<sup>4</sup>Artinya iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.Simamora mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi.Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.<sup>5</sup>

Dari seluruh defenisi tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi (misalnya: orang tua, pemerintah, sekolah dan *stakeholder*) secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi.

Dalam pandangan Stinger bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu.Menurutnya terdapat enam komponen untuk mengukur hal tersebut, meliputi “struktur (*structure*), standar-standar (*standards*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*appreciation*), dukungan (*support*) dan komitmen (*commitment*)”.<sup>6</sup>

Keenam komponen diatas, selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut :*Pertama*, Struktur organisasi merefleksikan perasaan individu terhadap organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa

---

<sup>4</sup>Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, International Businnes and Economics Research Journal Volume 2, 2002.h. 68.

<sup>5</sup> Bilson Samimora, *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel, Edisi Pertama* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 81.

<sup>6</sup>*Ibid.*, h. 68.

pekerjaan mereka didefinisikan secara baik; *Kedua*, standar-standar (*standards*) yang 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; *Ketiga*, Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan bagi anggota organisasi 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 masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru diharapkan; *Keempat*, Penghargaan (*appreciation*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan 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; *Kelima*, Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan saling percaya dan saling mendukung terus berlangsung diantara anggota kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa diperoleh 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 pondok yang ada saat ini, dimana dimana sumber-sumber sangat terbatas; *Keenam*, Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Menurut Davis dan Hewstrom “iklim organisasi adalah lingkungan manusia yang di dalamnya para pegawai suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Dari pengertian ini tampak bahwa iklim organisasi menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh pegawai yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya.<sup>7</sup>

Apabila kita berbicara tentang iklim organisasi, perlu kita memperbincangkan persoalan kekuatan-kekuatan (*environmental forces*) kekuatan-kekuatan lingkungan yaitu faktor-faktor eksternal yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (oleh para manajer organisasi) dapat dipengaruhi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan para manajer. Hal ini juga akhirnya menimbulkan dampak atas struktur-struktur internal dan proses organisasi.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan perspsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim organisasi ditentukan oleh beberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh

---

<sup>7</sup><https://tesisdisertasi.blogspot.co.id/2010/07/pengertian-iklim-organisasi.html>, diakses Selasa, 02 Februari 2016.

organisasi. Stave dan Kelneer menyebut enam dimensi iklim kerja organisasi sebagai berikut :

- a. *Flexibility conformity*, fleksibilitas dan conformity merupakan kondisi organisasi untuk memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan oleh organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung didalam mengembangkan iklim organisasi.
- b. *Responsibility*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai melaksanakan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat didalam proses yang sedang berjalan.
- c. *Standards*, perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian terhadap pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai (kurang baik).
- d. *Reward*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan 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. *Tema komitmen*, berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.<sup>8</sup>

Setiap guru harus bekerja secara produktif. Seorang pemimpin harus mengelola guru secara produktif dan ia harus mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan yang biasa diistilahkan dengan iklim kerja yang kondusif, suasana yang demikian akan dapat memungkinkan para guru dapat bekerja dengan nyaman, tenang, tidak terburu-buru, penuh keakraban dan saling menghargai antar guru. Iklim organisasi sekolah yang demikian sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas sekolah hal itu sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Schatz dinyatakan bahwa “ iklim kerja dalam organisasi sekolah senantiasa mempengaruhi kondisi dasar dan

---

<sup>8</sup>Hendry, *Iklim organisasi* (Online), <https://teorionline.wordpress.com/category/kumpulan-teori/iklim-organisasi/>, Diakses Selasa, 02 Februari 2016.

perilaku orang-orang yang ada didalamnya”.<sup>9</sup> Sehingga dalam lingkungan organisasi meliputi organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja, iklim organisasi sekolah, tujuan perusahaan, sistem insentif, kebijakan personalia, gaya kepemimpinan dan ukuran usaha lain. Iklim organisasi menurut Owens dan Miskel adalah persepsi anggota tentang lingkungan kerja organisasi. Kemudian Scheider berpendapat bahwa “iklim kerja organisasi menunjuk pada karakteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan”.<sup>10</sup>

Pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak hanya menyangkut aspek sosial saja tetapi juga aspek fisik dalam organisasi. 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.

Banyak hal yang berpengaruh didalam organisasi sehingga terbentuklah iklim organisasi, hal tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Bekerja keras, beban kerja yang berat serta tidak diimbangi dengan hasil yang diharapkan pada akhirnya, juga akan mempengaruhi orang-orang yang ada didalam organisasi tersebut.
- b. Kerja sama, antara pemimpin dan karyawan tidak saling membedakan, bersama-sama menciptakan suasana dalam organisasi menjadi

---

<sup>9</sup> Ridwan, *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 62.

<sup>10</sup>*Ibid.*, 63.

nyaman, sehingga kesetaraan dan keserasian kerja didalamnya semakin meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Allah Swt., berfirman :

أَبَشَدِيدُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ وَاتَّقُوا أَوَّالْعُدْوَانَ الْإِثْمِ عَلَى تَعَاوَنُوا وَلَا وَالتَّقْوَى الْبِرِّ عَلَى وَتَعَاوَنُوا  
الْعَقَّة

Terjemahannya :

*“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”*.(Qs. Al-Maidah : 2).<sup>11</sup>

- c. Peraturan-peraturan yang dibuat dijadikan sebagai pedoman sehingga hendaknya benar-benar ditaati dan bila ada penyelewengan harus benar-benar ditindak dengan tegas, baik memberikan peringatan ataupun hukuman. Suatu organisasi tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal yang salah satunya adalah iklim kerja organisasi.

Tujuan dan teknologi setiap organisasi berbeda-beda.sekolah, rumah sakit, bank, perusahaan telekomunikasi, restoran, semuanya merupak contoh-contoh organisasi yang memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda-beda. Akan tetapi, setiap organisasi memiliki satu hal yang umum yakni para manejer.Konsep-konsep dasar teori sistem dapat membantu para manejer untuk menyederhanakan dan menghadapi interaksi-interaksi kompleks, lingkungan-lingkungan internal dan eksternal.

<sup>11</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Darussalam Global Leader In Islamic Books, 2006), h. 142.

Sebuah organisasi dapat dipandang secara sederhana, sebagai sebuah elemen pada sejumlah elemen yang tergantung satu sama lainnya. Setiap organisasi menyerap sumber-sumber daya (*input*) dari sistem yang lebih besar (lingkungan eksternal). Selanjutnya sumber-sumber daya tersebut diproses didalam lingkungan internalnya. Akhirnya, mengembalikan sejumlah hasil kepada dunia luar dalam bentuk yang telah berubah (*output*) setiap organisasi memiliki dua macam input pokok, yakni sumber daya manusia dan sumber daya non manusia. Tugas manejeral yang harus mengkoordinasi aktivitas-aktivitas seluruh sistem organisasi atau salah satu diantara banyak subsistem-subsistem didalam organisasi yang ada. Bagi sang manejer, konsep sistem menekankan hal-hal berikut :

- a. Bahwa ketahanan organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan lingkungan dan suasana.
- b. Dalam memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut, siklus total input proses output harus dijadikan fokus perhatian manejerial.

Input manusia berasal dari orang-orang yang bekerja pada perusahaan yang bersangkutan. mereka memmberikan sumbangan berupa waktu dan energi bagi organisasi yang bersangkutan. Hal itu mendapat imbalan berupa upah, gaji dan imbalan-imbalan lain yang berwujud dan yang tidak berwujud. Sumber-sumber daya nonmanusia terdiri dari bahan-bahan mentah dan informasi. Mereka ditransformasikan atau dimanfaatkan dengan kombinasi sumber-sumber daya manusia. Iklim organisasi merupakan keadaan atau suasana mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang



dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang berbeda dalam lingkungan organisasi tersebut. Jika iklim organisasi bagus, maka anggota organisasi yang bekerja dalam organisasi tersebut akan merasa nyaman, aman dan tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## 2. Unsur Dalam Iklim Organisasi

Menurut pendapat para ahli, terdapat tiga dimensi mengenai iklim sekolah, yaitu: (1) dimensi fisik: tampilan gedung dan ruang kelas, ukuran sekolah dan rasio peserta didik dengan guru di kelas, ketersediaan sumber daya, serta keselamatan dan kenyamanan; (2) dimensi sosial: kualitas hubungan interpersonal antara peserta didik, guru, dan staf, keadilan perlakuan peserta didik oleh guru dan staf, tingkat persaingan dan perbandingan sosial di antara peserta didik, dan tingkat kontribusi peserta didik, guru, dan staf dalam pembuatan keputusan di sekolah; dan (3) dimensi akademik: kualitas petunjuk, harapan guru pada prestasi peserta didik, monitoring kemajuan peserta didik dan pelaporan hasil belajar kepada peserta didik dan orang tua.

Sedangkan menurut Wallin, terdapat beberapa kriteria untuk mengevaluasi kinerja, yaitu: menetapkan pengarahan, instruksi supervisi, organisasi dan manajemen, budaya dan iklim sekolah, dan pengembangan profesional. Budaya dan iklim sekolah lebih lanjut dijabarkan pada:

- (1) komunikasi yang efektif dengan para staf, peserta didik, orang tua, dan komunitas;
- (2) mengekspresikan ide dengan jelas ke dalam bentuk tertulis maupun lisan, saling mendengarkan dan merespon;
- (3) mendorong hubungan interpersonal yang positif, dicirikan oleh atmosfer kepercayaan, keterbukaan, dan kolaborasi;
- (4) fleksibel dan adil;
- (5) menunjukkan perhatian personel untuk masing-masing individu, dapat diperoleh dan

nampak; (6) menetapkan pemecahan masalah yang efektif, proses pengambilan keputusan; (7) menunjukan isu perhatian dan memecahkan konflik; (8) menciptakan sebuah atmosfer yang melibatkan partisipasi dalam proses pembuatan keputusan; (9) memecahkan masalah secara kooperatif, mendelegasikan secara efektif, mempromosikan kesempatan kepemimpinan; (10) memfasilitasi penyelenggaraan sebuah dewan orang tua dan mendorong keterlibatan orang tua secara aktif; serta (11) menjamin para orang tua menerima komunikasi teratur dari sekolah.<sup>12</sup>

Litwin dan Stringer, mengemukakan pendapatnya mengenai dimensi iklim organisasi, antara lain: (1) tanggung jawab (*responsibility*): derajat pendelegasian yang diterima oleh karyawan; (2) standar kerja (*standards*): harapan tentang kualitas kerja karyawan; (3) ganjaran (*reward*): pengakuan dan ganjaran untuk kerja yang baik dan penolakan terhadap kinerja yang buruk; dan (4) ramah, semangat kelompok (*friendly, teamspirit*): bahu-membahu, saling mempercayai (*trust*).<sup>13</sup> Kemudian, didalam implementasi kurikulum 2004 disebutkan bahwa:

Para ahli menyarankan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan akademik, baik secara fisik maupun nonfisik... Lingkungan nonfisik memiliki peran yang besar juga dalam mempengaruhi kondisi belajar, terutama pengaturan lingkungan belajar, penampilan guru, sikap guru, hubungan harmonis antara guru dan siswa, serta organisasi dan bahan pembelajaran secara tepat sesuai dengan kemampuan dan perkembangan siswa.<sup>14</sup>

Berdasarkan pada uraian-uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur yang mempengaruhi iklim sekolah antara lain: iklim yang bersifat fisik dan sosial. Iklim fisik sekolah meliputi: keadaan bangunan dan ruang kelas, kebersihan dan kenyamanan ruang, muatan kelas dengan jumlah siswa, pengaturan cahaya dan suhu ruangan. Iklim sosial sekolah yaitu: hubungan

<sup>12</sup>Andre Hardjana, *Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi*, (Jurnal Ilmu Komunikasi Volume 3 Nomor 1, 2006), . h. 26.

<sup>13</sup>*Ibid.*, h. 17.

<sup>14</sup> Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2006), h.110 .

antarpersonil di sekolah, tanggung jawab kerja, motivasi, sikap guru, tingkat partisipasi personil di dalam pembuatan keputusan, serta penghargaan dan yang ada diantara anggota sekolah.

Dengan berdasarkan pada pendapat Litwin dan Stringer serta Wallin dan kemudian dikembangkan, maka iklim sekolah dalam penelitian ini diukur melalui indikator: (1) tanggung jawab kerja: tugas dan peran yang didelegasikan oleh pimpinan berisi tugas utama guru (mengajar, mendidik, dan melatih peserta didik) serta tugas tambahan guru baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah, berani menanggung resiko, kesediaan menghadapi berbagai karakteristik peserta didik, serta penggunaan waktu dan tenaga dengan baik; (2) hubungan antarpersonil di sekolah: keramahan, keterbukaan, musyawarah mufakat, serta tenggang rasa antar guru; dan (3) dukungan kerja: suasana nyaman dan damai, serta saling bahu-membahu dalam kegiatan sekolah.

### **3. Urgensi Iklim Organisasi**

Hoy dan Miskel menjabarkan konsep iklim sekolah yang terbuka. Iklim sekolah yang terbuka ditandai dengan kerjasama dan menghargai diantara guru dan kepala sekolah. Kepala sekolah mendengarkan dan terbuka padasaran guru, memberi ketulusan dan pujian, serta menghargai kompetensiprofesional dari guru (dengan memberi dukungan). Kepala Sekolah jugamemberikan kebebasan pada guru untuk bekerja dengan sedikit pengawasan danlarangan. Perilaku guru mendukung keterbukaan dan

interaksi profesional antar guru, masing-masing mengenal satu sama lain dan menjalin persahabatan yang erat, serta saling bekerja sama.

Tidak berbeda jauh dari konsep tersebut, terdapat literatur yang mengembangkan konsep sekolah efektif. Adapun sekolah yang efektif ini di dalamnya disebutkan bahwa iklim sekolah yang positif dapat dikembangkan dan dipelihara agar mendukung perkembangan sekolah, baik dari segi mutu lulusan maupun proses pendidikan di sekolah. Menurut Nurkolis, aspek-aspek organisasi yang dapat mengarah pada upaya peningkatan mutu di antaranya adalah:

(1) staf membutuhkan lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang baik secara fisik maupun psikis sehingga dapat menumbuhkan suatu iklim yang menyenangkan dalam bekerja; (2) tersedianya perangkat kerja berupa sarana dan fasilitas yang memadai baik peralatan pokok yang harus ada maupun peralatan penunjang yang dapat memudahkan penyelesaian pekerja sehingga staf mampu menampilkan hasil kerja yang optimal; (3) prosedur dan teknis kerja yang jelas sehingga dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab; serta (4) staf memerlukan dorongan dan pengakuan atas kesuksesan dan prestasi yang diraihinya.<sup>15</sup>

Berdasarkan pada berbagai literatur tersebut, maka dapat diketahui bahwa iklim sekolah mempunyai peran penting dalam membangun sekolah yang bermutu. Iklim sekolah yang baik akan menciptakan kinerja guru menjadi tinggi. Adapun dengan adanya iklim sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru, perilaku dan sikap guru, mempengaruhi proses pembelajaran di kelas, serta berpengaruh pada partisipasi guru pada suatu kegiatan di sekolah. Iklim sekolah yang buruk akan menciptakan kinerja guru menjadi rendah dan suasana yang tidak menyenangkan di antara personil di sekolah, sehingga

---

<sup>15</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2005), h. 204-205.

tujuan pembelajaran kurang atau tidak tercapai dengan maksimal, berpengaruh pada prestasi peserta didik, hubungan antarguru dan staf yang kurang harmonis, serta guru kurang terlibat dalam pengambilan keputusan di sekolah. Oleh karena itu, iklim sekolah merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan agar dapat terbentuk lembaga pendidikan yang bermutu.

## B. Hakikat Kinerja Guru

### 1. Deskripsi Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>16</sup> Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance (Job Performance)*,<sup>17</sup> secara etimologis *performance* berasal dari kata “*to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan”,<sup>18</sup> sedang kata *performance* berarti “*The act of performing; execution*”( Webster Super New School and Office Dictionary ), menurut *Henry Bosley Woolf* *performance* berarti “*The execution of an action*” Sedangkan secara terminology menurut Mangkunegara “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.<sup>19</sup>

Dari pengertian kinerja di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang

<sup>16</sup><http://definisimu.blogspot.co.id/2012/08/definisi-kinerja.html>, Diakses Senin, 01 Februari 2016.

<sup>17</sup><http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/>, Diakses Selasa, 02 Februari 2016.

<sup>18</sup>*Ibid.*,

<sup>19</sup><http://www.majalahpendidikan.com/2011/04/pengertian-kinerja-guru.html>. diakses Rabu, 20 Januari 2016.

diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut *A. Dale Timpe* dalam bukunya *Performance* sebagaimana dikutip oleh *Ch. Suprpto* dikemukakan bahwa “Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal”.<sup>20</sup> Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tingkat keterampilan berhubungan dengan apa yang dapat dilakukan, sedangkan upaya berhubungan dengan apa yang akan dilakukan. Kondisi eksternal adalah faktor-faktor yang terdapat di lingkungannya yang mempengaruhi kinerja. Kondisi eksternal merupakan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas/kinerja

---

<sup>20</sup>*Ibid.*

karyawan, interaksi antara faktor internal dengan eksternal untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas tertentu merupakan unsur yang membentuk kinerja.<sup>21</sup>

Dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukkan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai pegawai akan selalu dituntut tentang sejauh mana kinerja pegawai tersebut dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, apakah mereka berkinerja tinggi (memuaskan) atau berkinerja rendah (jelek). Dengan demikian, seorang pegawai dalam penilaian kerja oleh atasannya selalu dihubungkan dengan kinerja.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu menurut Sedarmayanti pengertian kinerja dengan menunjuk pada ciri-cirinya sebagai berikut : “Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain : Kualitas hasil kerja, Ketepatan waktu, Inisiatif, Kecakapan, Komunikasi yang baik”.<sup>22</sup>

## **2. Deskripsi Kinerja Guru**

Guru merupakan salah satu sumber belajar yang sangat penting dalam proses belajar mengajar. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi

---

<sup>21</sup>*Ibid.*

<sup>22</sup>*Ibid.*

pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Hal tersebut senada dengan Hadis Nabi Saw., :

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya :

*“Apabila suatu perkara/urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya”*. (HR. Bukhari).<sup>23</sup>

Menurut Syafruddin Nurdin,

Guru adalah seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan, keilmuan.<sup>24</sup>

Sedangkan menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional,

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.<sup>25</sup>

Dari beberapa definisi di atas maka penulis menyimpulkan bahwa guru sangat berperan dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu hendaknya

<sup>23</sup>Kitab Shahih Bukhari, No. Hadits 57.

<sup>24</sup> Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasinya Kurikulum*, (Jakarta: Quantum teaching, 2005), h. 7.

<sup>25</sup>*Ibid.*



seorang guru hendaklah bercita-cita tinggi, berpendidikan luas, berkepribadian kuat dan tegar serta berprikemanusiaan yang mendalam.

Kinerja memiliki pengertian secara etimologis dan terminologis, namun pada dasarnya mereka sepakat bahwa kinerja mengarah kepada upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang baik. Secara etimologis, kinerja diberi pengertian sebagai; “(1) suatu yang dicapai, (2) Prestasi yang diperlihatkan, (3) Kemampuan kerja”.<sup>26</sup>

Menurut Prawiro Sentono, berpendapat tentang kinerja sebagai berikut:

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi sesuai dengan moral dan etika. Ada beberapa factor dalam penilaian kinerja karyawan yakni: 1) Pengetahuan tentang pekerjaan, 2) Kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, 3) Pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang disyaratkan, 4) Produktivitas karyawan yang berkaitan dengan jumlah hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan.<sup>27</sup>

Sebagai suatu organisasi, dalam Sekolah terdapat kerja sama kelompok orang (kepala sekolah, guru, Staf dan siswa) yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua komponen yang ada di sekolah merupakan bagian yang integral, artinya walaupun dalam kegiatannya melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi masing-masing tetapi secara keseluruhan pekerjaan mereka diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi sekolah. Sebagai salah satu anggota Organisasi Sekolah, Tenaga pendidik/guru menduduki peran yang amat penting dalam

---

<sup>26</sup> Al-Izzah-Jurnal Penelitian, Kendari:STAIN, 2007., h.157

<sup>27</sup> *Ibid.*

proses pendidikan dan pembelajaran dalam mempersiapkan peserta didik untuk mencapai kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan banyak ditentukan oleh seorang guru. “Guru memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama guru ialah merancang, mengelolah, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran”.<sup>28</sup>

Ibrahim Bafadal berpendapat bahwa, “tugas guru adalah menyeleksi kurikulum, mendiagnosa kesiapan, gaya dan minat murid, merancang program, merencanakan pengelolaan kelas, dan melaksanakan pengajaran dikelas”.<sup>29</sup>

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional pasal 39 ayat (2) menyebutkan 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.<sup>30</sup>

Kinerja guru sangat menentukan berhasil tidaknya siswa atau peserta didik dalam belajar oleh karena itu guru harus benar-benar memiliki kualifikasi serta kompetensi yang cukup dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik. Hal ini sangat penting artinya, karena tugas dan tanggungjawab guru amat berat. Guru harus mampu

<sup>28</sup> Syafruddin Nurdin, *Op. Cit.*, h.5.

<sup>29</sup> Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran*, (Jakarta; Bumi Kasara, 1992), h 25.

<sup>30</sup>H. Hamzah B.Uno dan Masri Kuadrat. *Mengelola Kecerdasan Dalam Pembelajaran*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)., h. 25.

mengimplementasikan proses pembelajaran secara efektif, untuk meningkatkan prestasi belajar siswa.

Sehubungan dengan pandangan di atas, Mulyasa menjelaskan bahwa,

Peningkatan kualitas pendidikan, khususnya dalam peningkatan 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, dan (9) Menghubungkan pengalaman dengan bahan yang akan diajarkan.<sup>31</sup>

Masalah sumberdaya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah, dan diantara SDM tersebut yang paling berhubungan langsung dengan kegiatan pendidikan/pembelajaran adalah Guru, sehingga bagaimana kualitas kinerja Pendidik/Guru dalam proses pembelajaran akan memberikan dampak yang sangat besar bagi kualitas hasil pembelajaran, yang pada akhirnya akan menentukan pada kualitas lulusannya.

Seorang guru mau menerima sebuah pekerjaan sebagai pendidik, jika ia mempersiapkan diri dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan yang dituntut oleh organisasi (sekolah). Dalam menjalankan perannya sebagai pendidik, kualitas kinerja mereka merupakan suatu kontribusi penting yang akan menentukan bagi keberhasilan proses pendidikan

---

<sup>31</sup> Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi. Konsep karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 186.

di Sekolah. Oleh karena itu perhatian pada pengembangan kinerja guru untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang amat mendesak, apalagi apabila memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan, dan hal ini tentu saja akan berimplikasi pada makin perlunya peningkatan kualitas kinerja guru.

Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang Guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut.

Dengan pemahaman mengenai konsep kinerja sebagaimana dikemukakan di atas, maka akan nampak jelas apa yang dimaksud dengan kinerja guru. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu, dan hal ini jelas bahwa pekerjaan sebagai guru tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang, tanpa memiliki keahlian dan kualifikasi tertentu sebagai guru.

Menurut Ibrahim Bafadal dalam bukunya *Supervisi Pengajaran* menjelaskan bahwa,

Tugas-tugas guru sebelum mengajar adalah bagaimana merencanakan suatu sistem pengajaran yang baik. Tugas guru pada saat mengajar adalah bagaimana menciptakan suatu sistem pengajaran yang sesuai dengan yang telah direncanakan. Sedangkan tugas-tugas guru setelah mengajar adalah

bagaimana menentukan keberhasilan pengajaran yang telah dilakukannya.<sup>32</sup>

Adapun Faktor yang mempengaruhi kinerja guru seperti dikemukakan oleh Hidayatullah bahwa,

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana-dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain.<sup>33</sup>

Pendapat Hidayatullah tersebut dapat jelaskan sebagai berikut:

1. Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta ketrampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.
2. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.
3. Kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa.

<sup>32</sup>Ibrahim Bafadal, *Op. Cit*; h. 27.

<sup>33</sup>Hidayatullah, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru*, (Online), <http://pgri-lebak.org/berita/95-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guru.html>. Diakses Senin, 01 Februari 2016.

Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.

4. Iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.
5. Agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.
6. Tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.
7. Peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya.
8. Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi.<sup>34</sup>

Kegiatan administrasi sekolah mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Bila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan di sekolah akan baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.

---

<sup>34</sup>*Ibid.*, Diakses Senin, 01 Februari 2016.

Kinerja guru di dalam organisasi sekolah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Faktor ini merupakan potensi guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk mendukung kebutuhan dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

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

Menurut Mathis dan Jackson terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individual, yaitu: (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan (bakat, minat, dan faktor kepribadian); (2) tingkat usaha yang dicurahkan (motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas); dan (3) dukungan organisasi (pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, serta manajemen dan rekan kerja). Berdasarkan pendapat Armstrong dan Baron terdapat sembilan elemen yang dijadikan sebagai ukuran kinerja, antara lain: kepemimpinan, kebijakan dan strategi, manajemen sumber daya manusia, sumber daya, proses, kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, dampak pada masyarakat, serta hasil bisnis.<sup>35</sup>

Selain itu, terdapat pula pendapat Townsend mengenai unsur-unsur yang termasuk ke dalam pengembangan sekolah yang efektif, antara lain: (1) Staf yang berdedikasi dan berkualifikasi; (2) kejelasan tujuan (kebijakan) sekolah; (3) kepemimpinan akademis dan administratif; (4) strategi motivasi yang positif; (5) lingkungan yang nyaman dan tertib; (6) iklim sekolah yang positif; (7) identifikasi dini terhadap kesulitan belajar peserta didik; (8)

---

<sup>35</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 248-249.

harapan yang selalu meningkat; (9) hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik; (10) monitoring kemajuan belajar peserta didik; (11) waktu efektif bertugas; (12) fokus akademis dalam kurikulum; (13) pengembangan staf; (14) guru bertanggung jawab dan berperan dalam perencanaan; (15) pengambilan keputusan berdasarkan sekolah; (16) dukungan dari instansi pendidikan; (17) kesempatan peserta didik untuk berperan dan bertanggung jawab; serta (18) peran serta dewan sekolah dalam seleksi staf senior.<sup>36</sup>

Luthans berpendapat bahwa dengan membuat mereka puas, karyawan akan bekerja sepenuh hati dan bukan menjadi beban yang harus ditanggung. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap aktualisasi diri dengan menunjukkan keterampilan dan kemampuan untuk menyelesaikan kerja. Karyawan yang tidak merasakan kepuasan akan frustrasi, banyak melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dalam tugas, serta melakukan pekerjaan lain yang berlainan dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas akan pekerjaannya mempunyai catatan kehadiran, perputaran yang baik, dan berprestasi.

Apabila dihubungkan dengan kinerja guru, maka terdapat aspek-aspek kinerja guru menurut Suparwoto, dkk. sebagai berikut:

- a. Kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas guru baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi.
- b. Fungsi kemampuan guru dalam menerima tugas untuk mencapai tujuan.
- c. Tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan guru.
- d. Kesuksesan guru dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

---

<sup>36</sup> Mada Sutapa, *Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: FIP UNY, 2002), h. 174.



- e. Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan ketersediaan waktu.<sup>37</sup>

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari penjelasan tersebut adalah terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, diantaranya faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri pribadi guru yang bersangkutan, seperti: kepribadian, persepsi, motivasi diri, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, kepuasan diri, dan minat untuk bekerja. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru meliputi: dukungan antarpersonil, penerimaan di organisasi, pelatihan, kepemimpinan, iklim sekolah, dan imbalan yang diperoleh.

Dari uraian yang diutarakan oleh Townsend serta pendapat Luthans tampak bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah iklim sekolah. Iklim sekolah mempunyai peran penting dalam membangun sekolah yang bermutu dan dapat mempengaruhi kinerja guru, mempengaruhi proses pembelajaran di kelas, serta berpengaruh pada partisipasi guru pada kegiatan di sekolah.

### C. Penelitian Relevan

Pokok masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru MTs Al-Khairaat Kendek Kec. Batara Kab. Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah. Memiliki titik orientasi pada variabel X (iklim organisasi sekolah) dan Y (kinerja guru). Penelitian tentang iklim organisasi, sebelumnya memang telah ada penelitian

---

<sup>37</sup> Suparwoto Dkk, *Evaluasi Kinerja Guru IPA SD, SMP, dan SMA PascaSertifikasi.*, Jurnal Kependidikan (Nomor 1 Volume 41, 2011), h. 94.

yang dilakukan oleh rekan-rekan pada beberapa variabel dan objek yang berbeda, kebanyakan peneliti menjumpai penelitian rekan sebelumnya dilakukan pada jenjang pendidikan tertentu, kemudian ada beberapa peneliti yang kemudian menjadi salah satu bahan rujukan guna untuk melihat hasil dan posisi penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis. Tidak memungkinkan bagi penulis untuk menampilkan dan menyebutkan hasil-hasil penelitian rekan sebelumnya satu-persatu. Namun, ada beberapa hasil penelitian yang akan dikemukakan disini yang erat dengan masalah yang diteliti. Hal ini dimaksudkan untuk melihat posisi penelitian ini diantara kajian-kajian tersebut.

Iklm organisasi yang sama ataupun yang berbeda yang sangat penting artinya berkaitan dengan penelitian ini pernah dilakukan oleh saudari: Nasrawati, dalam skripsinya yang berjudul "*Hubungan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMA I Baito Kec. Baito Kab. Konawe Selatan*", yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasankerja guru, hal ini dibuktikan dengan statistic korelasi *product moment*, dimana iklim organisasi memberikan pengaruh kepuasan kerja guru.<sup>38</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh saudari Desy Noor Indah Fitriana, dalam skripsinya yang berjudul "*Pengaruh Iklim Sekolah Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SDdi Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang*" yang menunjukkan bahwa; (1) terdapat pengaruh yang signifikan

---

<sup>38</sup> Nasrawari, *Hubungan iklim organisasi dengan kepuasan guru*, (Kendari: Skripsi, 2013), h. iv.

antara iklim sekolah terhadap kinerja guru SD dengan sumbanganebesar 26,4%; (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerjakerja guru SD dengan kontribusi sebesar 33%; serta (3) iklim sekolah dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SD dengan sumbangan yang diberikan sebesar 42,2%, sedangkan 57,8% ditentukan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.<sup>39</sup>

Sis Subagyo Sampur Prasetyo, dalam skripsinya yang berjudul “*Pengaruh Iklim Sekolah Dan Sikap Siswa, Melalui Motivasi Belajar Terhadap Hasil Belajar*”, Hasil penelitian menunjukkan: (1) iklim sekolah berpengaruh terhadap motivasi. (2) sikap siswa berpengaruh terhadap motivasi. (3) iklim sekolah berpengaruh dengan sikap siswa terhadap prestasi. (4) iklim sekolah berpengaruh terhadap prestasi. (5) sikap siswa berpengaruh terhadap prestasi. (6) motivasi berpengaruh terhadap prestasi. (7) iklim sekolah berpengaruh terhadap prestasi melalui motivasi. (8) sikap siswa berpengaruh terhadap prestasi melalui motivasi. (9) iklim sekolah dan sikap siswa berpengaruh terhadap motivasi. (10) iklim sekolah, dan sikap siswa melalui motivasi berpengaruh terhadap prestasi.<sup>40</sup>

Penelusuran terhadap karya dan hasil penelitian mengenai iklim organisasi, penulis menemukan beberapa kajian secara spesifik. Namun, ada beberapa titik sentral yang menjadi perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang pada umumnya penelitian itu dilakukan pada ruang lingkup, skala dan

<sup>39</sup> Desy Noor Indah Fitriana, *Pengaruh iklim sekolah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SD*, (Yogyakarta: Skripsi, 2013), h. vii.

<sup>40</sup> Sis Subagyo Sampur Prasetyo, *Pengaruh Iklim Sekolah Dan Sikap Siswa, Melalui Motivasi Belajar Terhadap Hasil Belajar*, (Bandar Lampung: Skripsi, 2015). h. ii.

jenjang pendidikan yang berbeda, untuk itulah penelitian ini dianggap perlu dilakukan di Kendek Kec. Batara Kab. Banggai Laut tepatnya pada sebuah lembaga pendidikan MTs Al-Khairaat Kendek Provinsi Sulawesi Tengah.

Meskipun demikian, dalam melakukan penelitian ini, hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya menjadi bahan yang amat berharga bagi penulis, terutama untuk memberikan gambaran pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru di MTs Al-Khairaat Kendek Kec Batara Kab. Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah yang rekan-rekan pernah temui dalam penelitiannya. Begitu juga sumber-sumber lain yang membahas mengenai variabel-variabel tersebut yang belum diungkap disini menjadi bahan yang sangat berguna sehingga penulis memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya.

#### **D. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru**

Sekolah merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang membentuk satu kesatuan yang utuh. Didalam sekolah terdapat berbagai macam sistem sosial yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola dan tujuan tertentu yang saling berhubungan sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan perilaku dari hasil hubungan individu dengan individu maupun dengan lingkungannya.

Menurut Davis dan Hewstrom sekolah dapat dipandang dari dua pendekatan yaitu pendekatan statis yang merupakan wadah atau tempat orang berkumpul dalam satu struktur organisasi dan pendekatan dinamis merupakan hubungan kerjasama yang harmonis antara anggota untuk mencapai tujuan bersama.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup>Alvin S. Ritonga,, *Op. Cit.*,

Interaksi yang terjadi dalam sekolah merupakan indikasi adanya keterkaitan sesuatu dengan yang lainnya guna memenuhi kebutuhan juga sebagai tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Untuk terjalannya interaksi-interaksi yang melahirkan yang harmonis dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk bekerja diperlukan iklim kerja yang baik.

Iklim sebagai pengaruh yang subyektif yang dapat dirasakan dari sistem formal, gaya informal pemimpin dan faktor-faktor lingkungan penting lainnya, yang menyangkut sikap atau keyakinan dan kemampuan memotivasi orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut. Sedangkan Hendry A. Marray dan Kurt Lewin mengatakan bahwa iklim kerja adalah seperangkat karakteristik yang membedakan antara individu satu dengan individu lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku individu itu sendiri, perilaku merupakan hasil dari hubungan antara individu dengan lingkungannya.<sup>42</sup>

Iklim sekolah memegang peranan penting sebab iklim itu menunjukkan suasana kehidupan pergaulan di sekolah tersebut. Iklim menggambarkan kebudayaan, tradisi-tradisi, dan dan cara bertindak personalia yang ada disekolah itu, khususnya kalangan guru-guru. Iklim ialah keseluruhan sikap guru-guru di sekolah terutama yang berhubungan dengan kesehatan dan kepuasan mereka.

Iklim negatif menampakan diri dalam bentuk-bentuk pergaulan yang kompetitif, kontradiktif, iri hati, beroposisi, masa bodoh, individualistis, serta egois. Iklim negatif dapat menurunkan produktivitas kerja guru. Iklim positif

---

<sup>42</sup><http://uharsputa.wordpress.com/pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/>,  
Jumat, 05 Februari 2016.

menunjukkan hubungan yang akrab satu dengan yang lain. Dalam banyak hal terjadi kegotong-royongan diantara mereka, segala persoalan yang timbul diselesaikan secara bersama-sama melalui musyawarah.

Iklm positif menampilkan aktivita-aktivitas berjalan dengan harmonis dalam suasana damai, teduh yang memberikan rasa tentram dan nyaman kepada personalia pada umumnya dan guru pada khususnya. Terciptanya iklim positif di sekolah apabila terjadi hubungan yang baik dan harmonis antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pegawai tata usaha dan peserta didik.

Owens berpendapat bahwa faktor penentu iklim organisasi sekolah terdiri 1) Ekologi yaitu lingkungan fisik seperti gedung, bangku, kursi, alat elektronik dan lain-lain; 2) Milieu yakni hubungan sosial; 3) Sistem sosial yakni ketatausahaan, perorganisasian, pengambilan keputusan dan pola komunikasi; 4) Budaya yakni nilai-nilai, kepercayaan, norma dan cara berpikir orang-orang dalam organisasi.<sup>43</sup>

Sedangkan menurut Steers bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerjasama di sekolah adalah :

1) Struktur tugas, 2) Imbalan dan hukuman yang diberikan, 3) Sentralisasi keputusan, 4) Tekanan dan prestasi, 5) Tekanan pada latihan dan pengembangan, 6) Keamanan dan resiko pelaksanaan tugas, 7) Keterbukaan dan tertutupan individu, 8) Status dalam organisasi, 9) Pengakuan dan umpan balik, 10) Kompetensi dan fleksibilitas dalam hubungan pencapaian tujuan organisasi secara fleksibel dan kreatif. Terbentuknya iklim yang kondusif pada tempat kerja dapat menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja sebab nyaman dalam bekerja membuat guru berpikir dengan tenang dan berkonsentrasi hanya pada tugas yang sedang dilaksanakan.<sup>44</sup>

<sup>43</sup>*Ibid.*,

<sup>44</sup><http://tulisanterkini.com/artikel/artikel-ilmiah/8693-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-iklim-organisasi.html>, Diakses Sabtu, 06 Februari 2016.

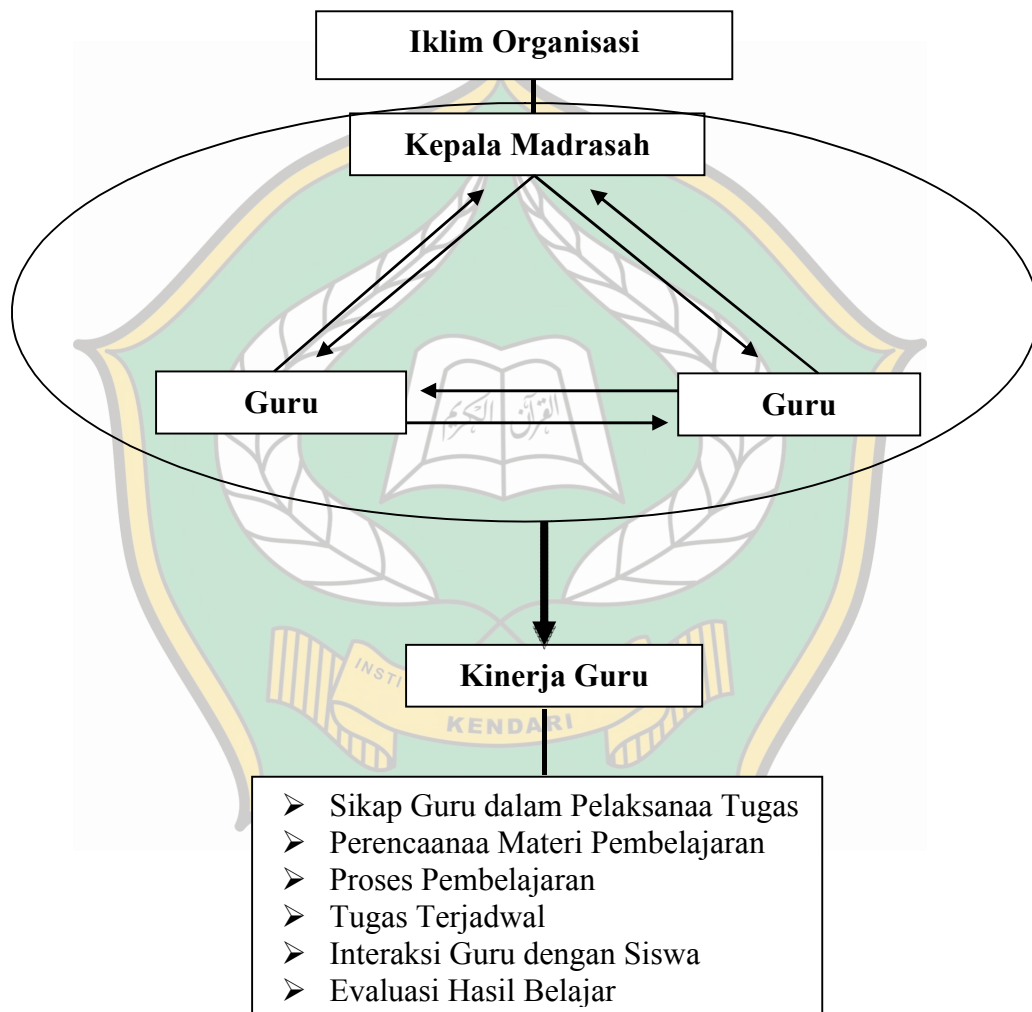
Jadi dapat disimpulkan, bahwa iklim organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja dimana dapat menjadi pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi guru dalam mendukung terwujudnya tujuan pendidikan. Dengan demikian dapatlah ditarik kesimpulan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja guru terkait tugas sebagai pendidik ataupun tugas lain yang diembankan sekolah kepadanya. Jadi semakin tinggi tingkat pengaruh iklim organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja guru.

#### **E. Kerangka Berpikir**

Iklim organisasi adalah suatu keadaan dalam suatu lingkungan yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung yang diasumsikan akan mempengaruhi individu atau sekelompok orang dalam suatu organisasi tersebut. Iklim organisasi berkaitan erat dengan kebijakan-kebijakan yang diberlakukan di sekolah. Sedangkan kinerja guru berkaitan dengan perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang Guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut. Iklim organisasi yang tidak kondusif akan menyebabkan guru tidak dapat bekerja dengan nyaman, sehingga pada gilirannya akan menyebabkan kinerja guru rendah. Rendahnya kinerja guru akan berimbas pada buruknya hasil penilaian atau persepsi orang-orang tertentu (kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa) akan kemampuan guru. Misalnya guru mendapatkan penilaian buruk dari kepala

sekolah, dibicarakan oleh orang tua siswa atau guru-guru yang lain. Oleh karena itu iklim organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja guru.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru**





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis Deskriptif dan Inferensial. Penelitian kuantitatif adalah “suatu penemuan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang kita ketahui”.<sup>1</sup> Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru di MTs Al-Khairaat Kendek Kec. Batara Kab. Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah melalui data berupa angka-angka yang kemudian diolah secara tepat dan dideskripsikan berdasarkan data yang diperoleh.

#### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

##### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Khairaat Kendek Kec. Batara Kab. Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah. Peneliti mengambil lokasi ini dengan pertimbangan bahwa MTs Al-Khairaat Kendek mempunyai iklim organisasi sekolah yang tidak kondusif dimana komunikasi para guru tidak terjalin dengan baik dan kinerja guru yang belum maksimal dimana masih terjadi keterlambatan masuk dikelas. Sehingga MTs Al-Khairaat Kendek mempunyai relevansi dengan kepentingan penelitian.

---

<sup>1</sup> Andi Hakim Nasoetion, *Panduan Berpikir Penelitian Secara Ilmiah Bagi Remaja* (Jakarta: PT Grasindo, 2002), h. 1.