

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja guru adalah keberhasilan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang bermutu. Tugas mengajar merupakan tugas utama guru dalam sehari-hari di sekolah. Kita tidak bisa menyamakan kinerja guru dengan kinerja pegawai/karyawan, walaupun sama-sama berkedudukan sebagai negeri sipil.

### c. Kinerja Guru

Untuk mengetahui tinggi-rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja. Simamora (1999:415) mendefinisikan penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Rao (1986) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka. Adapun dimensi meliputi: 1) pencapaian sasaran pekerjaan, 2) inisiatif, 3) kerjasama, 4) sumbangan kepada kemajuan karyawan dan 5) Perilaku lain. Sedang Suprihanto (1988) tentang penilaian kinerja, dikatakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Penilaian itu mencakup aspek yang tidak hanya dilihat dari segi fisiknya tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaannya. Senada dengan ini Ruky (2001: 48) menetapkan sejumlah faktor untuk menentukan penilaian yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kejujuran, ketaatan, dan inisiatif.

Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Ruky (2001:203) memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada individu yaitu : 1) pengabdian, 2) kejujuran, 3) kesetiaan, 4) prakarsa, 5) kemauan bekerja, 6) kerjasama, 7) prestasi kerja, 8) pengembangan, 9) tanggung jawab, dan 10) disiplin kerja.

Unsur-unsur yang dinilai oleh manajer terhadap para karyawannya, merujuk Hasibuan (1999:95) yang meliputi :1). Kesetiaan, Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.2). Prestasi kerja, Penilai menilai hasil kerja baik mutu maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya, 3). Kejujuran, Penilaian menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya, 4). Kedisiplinan, Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya, 5) Kreativitas. Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna, 6). Kerjasama. Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik, 7). Kepemimpinan. Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif, 8). Kepribadian. Penilai menilai karyawan

dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar, 9) Prakarsa. Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya, 10) Kecakapan. Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen, 11) Tanggung jawab. Penilai menilai kesedian karyawan dalam memper tanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Sementara itu Bernardin dan Rusel dalam Rucky (2000:340), mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan, yaitu: (1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan pekerjaan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan, (2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan, (3) *Timeliness*, merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. (4) *Cost effectiveness*, besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian pada setiap unit penggunaan sumberdaya, (5) *Need for supervision*, kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan, (6) *Interpersonal impact*, kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Agar kinerja guru dapat ditingkatkan dan memberikan sumbangan yang signifikan terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja guru. Ronald T.C. Boyd (1989) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu : (1) untuk mengukur kompetensi guru dan (2) mendukung pengembangan profesional. Sistem evaluasi kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (*classroom needs*), dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan konseling dari kepala sekolah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator (kepala sekolah atau pengawas sekolah) terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan : (1) keterampilan-keterampilan dalam mengajar; (2) bersifat seobyektif mungkin; (3) komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru .

Para evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru. dan menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, sehingga dapat memberikan penilaian secara lebih akurat. Beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya :

1). Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan

tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (valuable)

2).Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan – catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-cataan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauhmana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran , proses pengajaran dan testing (evaluasi).

3).Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti : siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan self evaluation akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala sekolah dan pengawas.

Setiap hasil evaluasi seyogyanya dilaporkan. Konferensi pasca-observasi dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya. Dalam hal ini, beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator : (1) penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak; (2) penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru; (3) menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi; (4) menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik; (5) memberikan umpan balik yang bermanfaat secara secukupnya dan tidak berlebihan

Jika kinerja adalah kuantitas dan mutu pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Komponen penilaian kinerja guru yang sesuai dengan tugas dan fungsinya yang meliputi guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih. Yang dimaksud kinerja guru dalam penelitian ini adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai pendidik, pengajar dan pelatih..

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab I pasal 1 ayat 1 mengemukakan yang dimaksud dengan Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Selanjutnya pada Bab III Pasal 7 ayat (1) Profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

- a. memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
- b. memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- c. memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
- d. memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- e. memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- f. memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- g. memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
- h. memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru

Djaman Satari dalam Ida Bagus Alit Ana (1994) mengemukakan indikator prestasi kerja guru/kinerja guru berupa mutu proses pembelajaran yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam: (a) Menyusun desain instruksional, (b) Menguasai metode-metode mengajar dan menggunakannya sesuai dengan sifat kegiatan belajar murid, (d) Melakukan interaksi

dengan murid yang menimbulkan motivasi yang tinggi sehingga murid-murid merasakan kegiatan belajar-mengajar yang menyenangkan, (e) Menguasai bahan dan menggunakan sumber belajar untuk membangkitkan proses belajar aktif melalui pengembangan keterampilan proses, (g) Mengenal perbedaan individual murid sehingga ia mampu memberikan bimbingan belajar, (h) Menilai proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik kepada murid dan merancang program belajar remedial.

Achmadi (1995:50) mengemukakan pula seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh guru yang profesional, yaitu: (a) Menguasai secara tuntas materi pelajaran yang diajarkannya, (b) Mampu memilih dan menerapkan metode yang tepat, (c) Dapat memotivasi peserta didik, (d) Memiliki keterampilan sosial yang tinggi

Depdikbud (1997) mengemukakan tujuh unsur yang merupakan indikator prestasi kerja guru atau kinerja guru yaitu: (a) Penguasaan Landasan Kependidikan, (b) Penguasaan bahan pengajaran, (c) Pengelolaan Program Belajar Mengajar, (d) Penggunaan Alat Pelajaran, (e) Pemahaman Metode Penelitian, (f) Pemahaman Administrasi Sekolah

Soedjiarto (1993) menyatakan empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru: (a) merencanakan program belajar mengajar; (b) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; (c) menilai kemajuan proses belajar mengajar; dan (d) menafsirkan dan memanfaatkan hasil penilaian kemajuan belajar mengajar dan informasi lainnya bagi penyempurnaan perencanaan dan pelaksanaan proses belajar mengajar.

### **3. Iklim Organisasi**

#### **a. Konsep Tentang Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang manajer pendidikan (kepala sekolah) karena faktor tersebut sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku guru, pegawai juga siswa. Dengan demikian hendaknya organisasi yang berkembang secara dinamis akan berdampak positif bagi kelangsungan dan keuntungan organisasi. Keadaan atau suasana sekolah yang tenang dan nyaman, sesuai untuk proses pengajaran dan pembelajaran dianggap sebagai mempunyai iklim sekolah yang kondusif.

Membahas tentang iklim organisasi, kita sebenarnya sedang membahas sifat-sifat atau ciri yang dirasa dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian. Dengan kata lain, iklim dapat dipandang sebagai "kepribadian" organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Duncon (1972) mencirikan iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi. Payne dan Pugh mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem. Hillrieger dan Slocum dalam Muhammad (1986), mengemukakan definisi iklim organisasi dengan mempertimbangkan subsistem dalam organisasi. Mereka mengatakan iklim organisasi adalah suatu set atribut organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota lainnya. Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2001) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.

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. Sedangkan menurut Steers (1985) iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung.

Hillrieger dan Slocum mengemukakan definisi iklim organisasi adalah suatu set atribut organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, yang disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota lingkungannya. Iklim adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi, apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja. Sedang yang dimaksud dengan Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka Muhammad (1986). Definisi ini menjelaskan lingkungan tempat para pegawai bekerja.

Iklim organisasi di definisikan sebagai seperangkat ciri internal yang membedakan satu sekolah dari yang lain yang mempengaruhi tingkah laku manusia (Miske, 2000). Howard (1974) mendefinisikan iklim sekolah sebagai keadaan sosial dan budaya sekolah itu yang mempengaruhi tingkah laku orang di dalamnya. Dapat dikatakan bahwa iklim organisasi sekolah adalah kondisi sekolah yang diwujudkan berdasarkan seperangkat nilai atau norma, kebiasaan yang ditunjang sarana dan prasarana.

## **b. Dimensi Iklim Organisasi**

Salah satu penelitian yang lebih memberikan harapan mengenai dimensi iklim telah dilakukan oleh Campbell dan rekan-rekannya dalam usaha mereka mengembangkan ukuran yang relatif dan independent dari dimensi Iklim. Dengan menggunakan analisis gugusan atas daftar isian mereka yang unik, para peneliti ini mengidentifikasi sepuluh dimensi iklim pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Dimensi-dimensi itu adalah 1) *Struktur tugas*. Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melakukan tugas oleh organisasi; 2) *Hubungan imbalan-hukuman*. Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favorititas, dan seterusnya; 3) *Sentralisasi keputusan*. Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas; 4) *Tekanan pada prestasi*. Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi; 5) *Tekanan pada latihan dan pengembangan*. Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat; 6) *Keamanan versus resiko*. Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya; 7) *Keterbukaan versus tertutupan*. Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama; 8) *Status dan semangat*. Perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik; 9) *Pengakuan dan umpan balik*. Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenal pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya; 10) *Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum*. Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru, dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja sebelum masalahnya menjadi gawat (Steers, 1980).

Menurut model Pines (1982), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut : 1) Dimensi Psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti

beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clership*), dan kurang inovasi., 2) Dimensi Struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik; 3). Dimensi Sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan), 4) d. Dimensi Birokratik, yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Steve Kelneer (1990) dalam Lila (2002) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut : 1) *Flexibility conformity*. Fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi; 2) *Resposibility*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan, 3) *Standards*. Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik, 4) *Reward*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik. 5) *Clarity*. Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi; 6) *Tema Commitmen*. Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Selanjutnya Lussier (1996) dalam Barkah (2002) mengatakan sejeelasnya yaitu : 1) *Structur*, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun; 2) *Responbility*, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai.3) *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan; 4) *Warmt*, berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawanan dalam organisasi; 5) *Support*, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dukungan seperti dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja, 6) *Organizational identity and loyalty*, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. 7) *Risk*, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Sementara itu mengenai iklim organisasi di sekolah, bila dilihat dari perasaan setiap pribadi di lingkungan sekolah, ada tiga aspek afektif iklim sekolah berdasarkan pendapat Pintrich dan Schunk (1996), yaitu:

- 1). Perasaan sebagai bagian dari komunitas dan memiliki komunitas tersebut (*a sense of community and belongingness*). Merupakan perasaan pribadi yang setiap orang miliki terhadap kelompok atau organisasinya dan memiliki komitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi tersebut. Sebaliknya, organisasi dalam hal ini sekolah, juga peduli dan memberikan perhatian yang sepenuhnya terhadap kebutuhan setiap anggota di dalamnya.

Pada sekolah staf administrasi, staf pengajar dan para siswa saling menghormati dan peduli satu sama lainnya, akan berhubungan erat dengan kinerja positif guru dan siswa, yaitu orientasi tujuan (*goal orientation*), self efficacy, usaha (efforts), ketekunan

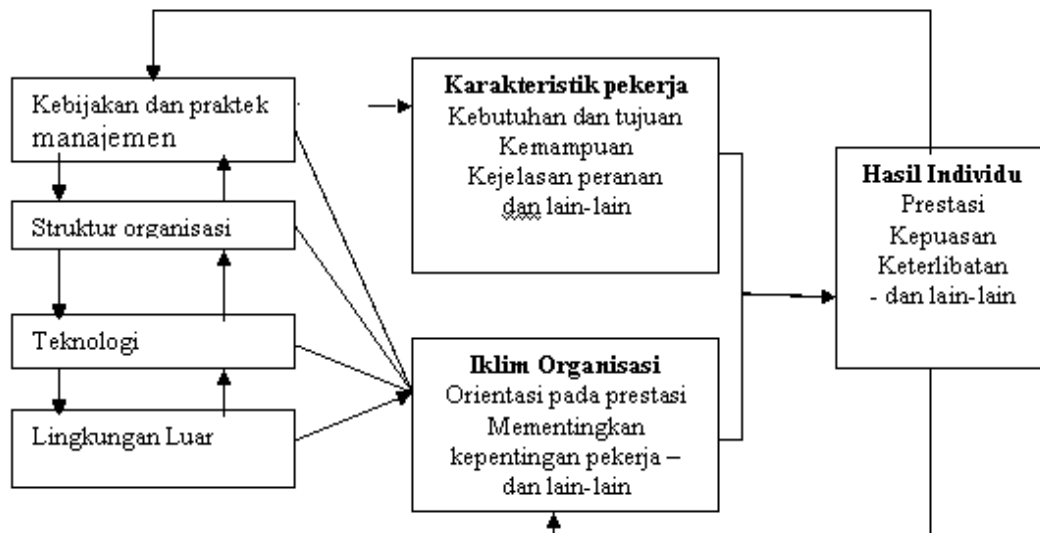
- (persistence) dan prestasi yang positif (Lee dkk (1993) dalam Pintrich & Schunk, 1996).
- 2). Kehangatan dan kesopanan dalam hubungan personal (*warmth and civility in personal relations*). Dimensi ini merefleksikan kehidupan afektif sekolah yang berkenaan dengan kehangatan dan kesopanan yang diekspresikan dalam hubungan antar pribadi di sekolah. Berkaitan dengan hubungan guru dan siswa, perasaan kepedulian, perhatian, dukungan, dan hormat terhadap siswa serta interaksi yang positif antara guru dan siswa, akan berhubungan positif dengan hasil motivasional. Perhatian terhadap kesejahteraan orang lain atau terciptanya masyarakat yang peduli terhadap sesama dapat menciptakan pengaruh yang sangat positif bagi seluruh siswa, bahkan bagi siswa yang berisiko mengalami kegagalan dalam bersekolah (Bryk, Lee dan Holland, 1993) dalam Pintrich dan Schunk, 1996).
  - 3). Perasaan aman dan nyaman (*feelings of safety and security*). Iklim sekolah mengacu pada perasaan guru dan siswa terhadap keamanan dan kenyamanan personal. Persepsi ini mengacu pada perasaan seseorang dalam mengambil risiko dan merasa nyaman dalam menuangkan ide, opini dan beraktivitas. Saat ini ada beberapa sekolah yang mengabaikan kebebasan siswa dalam mengemukakan ide dan pendapatnya. Sekolah lebih memusatkan perhatian pada penciptaan rasa aman dan bebas dari rasa takut serta cemas terhadap kejahatan secara fisik. Oleh karena itu sekolah seharusnya memperhatikan kedua aspek tersebut, yaitu rasa aman dalam menuangkan pendapat dan rasa aman dari ancaman fisik.

### **c. Faktor Penentu Iklim**

Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim organisasi di sekolah bisa bergerak dari yang menyenangkan ke netral, sampai dengan tidak menyenangkan. Tetapi pada umumnya manager, guru dan pegawai menginginkan iklim yang menyenangkan karena menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan semangat kerja.

Para pegawai merasa bahwa iklim yang menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka sering kali menginginkan pekerjaan yang menantang, yang memuaskan secara intrinsik. Kebanyakan pegawai juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Mereka ingin didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Para pegawai merasa bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka.

Steers (1980) bahwa faktor yang berpengaruh terhadap penentu iklim adalah struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar dan kebijakan serta praktek manajemen. Hubungan-hubungan ini dapat disajikan dalam skema secara sistematis sebagai berikut:



Gambar 1 : Sebagian Model Faktor Penentu Iklim, Hasil Individu Yang Berhubungan Dengan Efektivitas

Sumber : Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, (Jakarta : Erlangga, 1980) p. 117

Iklim yang timbul merupakan arena penetapan keputusan mengenai prestasi. Bilamana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi prestasi), maka kita dapat mengharapkan tingkah laku – kearah tujuan yang tinggi. Sebaliknya, bilamana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang. Dengan perkataan lain hasil akhir atau tingkah laku ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dan lingkungan organisasi yang mereka rasakan. Tingkat prestasi, kepuasan dan sebagainya yang dihasilkan kemudian mengumpan balik dan memberikan sumbangan bukan saja pada iklim lingkungan kerja yang bersangkutan, tetapi juga pada kemungkinan perubahan kebijakan dan praktek manajemen.

Unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan adalah : 1) Kualitas kepemimpinan, 2) kadar kepercayaan, 3) Komunikasi, ke atas dan ke bawah, 4) Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, 5) Tanggung jawab, 6) Imbalan yang adil, 7) Tekanan pekerjaan yang nalar, 8) Kesempatan, 9) Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, 10) Keterlibatan pegawai, keikutsertaan (Davis & Newstrom, 2000).

Rangkaian pertama variabel yang dianggap mempengaruhi iklim organisasi ditemukan dalam struktur organisasi. Bukti yang ada menunjukkan bahwa makin tinggi “penstrukturan” suatu organisasi (yaitu semakin tinggi tingkat sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan, dan seterusnya) lingkungan akan terasa makin kaku, tertutup dan penuh ancaman. Dengan demikian makin besar *autonomy* dan kebebasan menentukan tindakan sendiri yang diberikan kepada individu dan makin banyak perhatian ditujukan kepada pekerjanya, akan makin baik (yaitu terbuka, penuh kepercayaan, bertanggung jawab) iklim kerjanya (Steers, 1980).

Standard kinerja yang dipakai oleh sebuah organisasi berpengaruh atas iklim. Misalnya, sebuah studi oleh Burns dan Stalker menemukan bahwa teknologi rutin (misalnya lini rakit) cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dan

kaku. dengan tingkat kepercayaan dan kreatifitas rendah. Teknologi yang lebih dinamis atau berubah-ubah (seperti teknik ruang angkasa) sebaliknya akan menjurus kepada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreativitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi untuk penyelesaian tugas.

Kebijakan dan praktek manajemen juga dapat mempengaruhi iklim. Misalnya, menurut Lawler *et all*, tampak bahwa para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, autonomy, dan identitas tugas bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, di mana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok (Steers, 1980). Jadi Gaya manajemen pimpinan yang lebih mendukung pekerja dan lebih demokratis dalam keputusan akan mempengaruhi pekerjaan pegawai.

Para pekerja merasa bahwa iklim akan menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka seringkali menginginkan sesuatu pekerjaan yang menantang, yang memuaskan secara intrinsik. Kebanyakan pegawai juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Mereka ingin didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Para pegawai ingin merasa organisasi benar-benar memperlihatkan kebutuhan dan masalah mereka (Davis dan Newstrom, 2000).

Komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers, 1980).

Berdasarkan definisi ini dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dari pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Iklim organisasi adalah refleksi dari nilai-nilai umum, norma, sikap tingkah laku dan perasaan guru terhadap organisasi sekolah.

## **B. Dasar Teori**

Iklim organisasi merupakan sarana bagi guru untuk melakukan pendekatan dengan lingkungan kerjanya dengan pandangan yang positif. Iklim organisasi mempunyai kaitan dengan prestasi, motivasi, kepuasan, dan kinerja guru. Iklim organisasi sekolah merupakan perasaan pribadi tentang pengalaman guru terhadap situasi dan kondisi lingkungan sekolah baik fisik maupun non fisik. Perasaan tersebut berkaitan dengan lingkungan yang nyaman dan mendukung untuk kegiatan belajar dan mengajar dan bimbingan, keteraturan dan keamanan yang dirasakan oleh setiap personel sekolah. Iklim organisasi sekolah juga mencakup sejumlah variabel yang dipersepsikan oleh kepada siswa, teman-teman seprofesi, kepala sekolah, pegawai tata usaha, dan personel lainnya serta kepedulian orang tua terhadap sekolah. Selain itu iklim organisasi sekolah mencakup perasaan guru sebagai bagian dari sekolah dan perasaan memiliki memiliki sekolah. Iklim sekolah juga menyangkut norma-norma yang berlaku dan harapan yang dipegang dan dikomunikasikan oleh anggota sekolah. Jika iklim organisasi kondusif, suasana lingkungan manusia yang familiar maka akan membuat guru menjadi termotivasi karena puasnya guru terhadap

organisasi, namun sebaliknya jika iklim tidak kondusif maka mengakibatkan guru kurang bergairah dalam bekerja.

Tanpa adanya dorongan yang berasal dari dalam dirinya sendiri mustahil pekerjaan dapat terselesaikan. Pekerjaan mengajar merupakan pekerjaan yang sangat bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi masa depan siswa, sehingga dengan adanya manfaat dari tugas menjadi guru ini dapat menjadi motivasi pada diri seorang guru untuk menunjukkan hasil pekerjaannya yang berasal dari kreasi dan inovasi yang ada pada dirinya.

Seorang guru harus mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan menunjukkan produktivitas yang tinggi. Motivasi yang berasal dari dalam dirinya sendiri sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan persisten usaha seorang guru dalam mencapai tujuan. Dengan intensitas akan memberikan arah bagi guru untuk melaksanakan dengan kesungguhan, tekun dan kontinyu. Dengan arah suatu perilaku adalah mengarahkan guru selalu aktif berupaya dengan berbagai cara dalam mengajar. Persisten adalah perilaku guru mengarah pada tujuan tertentu yaitu keberhasilan belajar mengajar dan peningkatan mutu pendidikan seseorang dalam melakukan pekerjaan bisa dilihat dari respon individu yang sifatnya otonom dalam mengantisipasi tugas-tugasnya. Guru mau mengevaluasi diri dan kemampuannya untuk selalu menampilkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Guru berorientasi pelaksanaan tugas secara sempurna dengan pelayanan yang optimal. Guru selalu mempertimbangkan moral dan sosial.

Walaupun menanggapi iklim organisasi tergantung dari persepsi masing-masing individu, namun secara umum pada organisasi yang sehat akan ditanggapi oleh individu secara positif. Persepsi guru atas iklim organisasi yang positif tingginya berdampak pada motivasi guru dan juga kinerja. Suatu iklim organisasi yang sehat akan meningkatkan motivasi kerja guru dan juga kinerja, iklim organisasi akan merangsang motivasi, dan kinerja serta menyediakan sarana pemuasan bagi kebutuhan penting guru.

### C. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan landasan teoretis maka dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

1. Terdapat hubungan antara persepsi guru terhadap iklim organisasi sekolah yang meliputi : perasaan sebagai bagian dari komunitas dan memiliki komunitas (*a sense of community and belongingness*), kehangatan dan kesopanan dalam hubungan personal (*warmth and civility in personal relations*), perasaan aman dan nyaman (*Feelings of safety and security*), total iklim organisasi dengan motivasi kerja guru?
2. Terdapat hubungan antara persepsi guru terhadap iklim organisasi sekolah yang meliputi : perasaan sebagai bagian dari komunitas dan memiliki komunitas (*a sense of community and belongingness*), kehangatan dan kesopanan dalam hubungan personal (*warmth and civility in personal relations*), perasaan aman dan nyaman (*Feelings of safety and security*), total iklim organisasi dengan motivasi kinerja guru?