

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Kajian tentang iklim organisasi merupakan salah satu kajian yang muncul dalam upaya bagaimana seseorang administrator/ manajer sekolah mengembangkan pola interaksi sosial sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Keith Davis mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai *“the human environment within organization’s employees do their work”*.¹ Definisi tersebut merujuk pada suasana kerja yang dirasakan oleh personel berdasarkan interaksinya ketika ia berhubungan dengan personel lain di lingkungan kerjanya. Secara khusus Alexandra Loukas memberikan pendapatnya mengenai iklim organisasi sebagai berikut : *The feelings and attitudes that are elected by a school’s environment are referred to as school climate. Although it is difficult to provide a concise definition for school climate, most researches agree that it is a multidimensional construct that includes physical, social, and academic dimensions.*⁶ Pendapat Alexandra Loukas ini menfokuskan iklim organisasi sekolah sebagai sikap dan perasaan yang ditimbulkan oleh lingkungan sekolah. Walaupun sulit untuk memberikan definisi yang ringkas mengenai iklim sekolah,

¹ Triatna , C., *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2015, hlm. 69.

² *Ibid.* hlm.70.

kebanyakan peneliti sepakat bahwa iklim suatu bangunan yang multidimensi meliputi dimensi fisik, sosial dan akademik.

Definisi iklim organisasi sekolah yang lebih operasional dikemukakan oleh Robert Stringer yaitu: *asset measurable properties of the work enviroment, based on the collective perception of the people who live and work in the enviroment and demonstrated to unfluencew there behafior.*⁷

Artinya iklim organisasi sekolah merupakan seperangkat persepsi orang-orang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka. Luthan mengatakan bahwa iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.⁸

Menurut Suharsaputra, mendefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya, karena hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja masing-masing organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi.⁹

Sejalan dengan pendapat tersebut Marzuki menjelaskan bahwa iklim kerja di sekolah/madrasah adalah: “keadaan sekitar sekolah/madrasah dan suasana yang ‘sunyi dan nyaman’ yang sesuai dan kondusif untuk

⁷ Litwin & Stringer. “Definisi Iklim Organisasi”, (<http://jurnal-sdm.blogspot.com>), diakses 28 Juli 2015.

⁸ Sopiah, *Prilaku Organisasi*, CV. Andi Offset, Yogyakarta, 2008, hlm. 130

⁹ Suharsaputra, Udar, *Administrasi Pendidikan*. PT. Rafika Aditama, Bandung, 2013, hlm. 82.

pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik”.¹⁰ Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat didefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh personal sekolah terhadap lingkungan sekolah, baik yang bersifat sosial, maupun akademik yang kondisi ini dirasakan secara individual.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Siagian¹¹ menjelaskan iklim organisasi sebagai kondisi kerja yang bersifat fisik dan non fisik dari lingkungan kerja yang turut berpengaruh terhadap perilaku dan yang menjadi faktor motivasional yang perlu mendapat perhatian setiap pemimpin dalam organisasi. Brief¹² mengemukakan ada empat faktor yang mendukung iklim sekolah, yaitu lingkungan *fisik* yang mendukung dan kondusif untuk pembelajaran, lingkungan *sosial* yang mendorong komunikasi dan interaksi, lingkungan *afektif* yang mendorong rasa kepemilikan dan rasa percaya diri, dan lingkungan *akademik* yang mendorong belajar dan pemenuhan diri.

Stringer¹³ mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu

¹⁰ Supardi, *Kinerja Guru*, PT RajaGrafindo Persada, Cetakan ke-2, Jakarta, 2014, hlm.45.

¹¹ Siagian, S.P., 2002, *Kiat meningkatkan Produktifitas Kerja*, PT Rineka Cipta, Jakarta, Jakarta, hlm. 63.

¹² Cepi, *Op.Cit.* hlm. 72.

¹³ Stringer, *Op.Cit.*

orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut. Kelima faktor tersebut adalah:

- a. Lingkungan Eksternal. Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.
- b. Strategi Organisasi. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.
- c. Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.
- d. Kekuatan Sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.
- e. Kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

3. Indikator Iklim Organisasi Sekolah

Litwin dan Stringer¹⁴ Iklim organisasi di sekolah dapat diukur melalui lima indikator yaitu: Tanggung jawab, Identitas, Kehangatan, Dukungan dan Konflik.

- 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

¹⁴ Stringer, *Op.Cit.*

bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

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.

B. Motivasi Mengajar.

1. Pengertian Motivasi Mengajar

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan tujuannya. Dengan pengertian, tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.” Marle J. Moskowitz mendefinisikan : *Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study of course of behavior.*¹⁵ (motivasi secara umum di definisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya pelajaran tentang tingkah laku) selanjutnya Marle J. Moskowitz mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk

¹⁵ Hasibuan, S.P.Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Edisi Revisi, Jakarta, 2013, hlm. 143.

mencapai kekuasaan. Gary A Yulk mengemukakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang memberi semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan atau secara lebih singkat untuk mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu yang harus dikerjakan secara sukarela dan dengan baik.¹⁶

Menurut Sondang P Siagian bahwa berbicara motivasi mengandung tiga hal yang sangat penting, yaitu :¹⁷

- a. Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi tersirat pada pandangan ini bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi yang diberikan motivasi tersebut.
- b. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dengan perumusan kebutuhan tertentu. Dengan demikian perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengarahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kesediaan mengarahkan usahanya sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya.
- c. Yang terlihat dalam beberapa definisi motivasi di atas ialah kebutuhan. Dalam usaha pemahaman teori motivasi dan aplikasinya, yang dimaksud dengan kebutuhan adalah Keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan “ketegangan” yang pada gilirannya

¹⁶ Yulk, Gary, *Leadership in Organization*, New York, Prentice Hall International, Terjemahan. Yusuf Udaya, , *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta, 1994, hlm.123.

¹⁷ Siagian, *Op Cit.*,138.

menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seseorang pekerja yang termotivasi sesungguhnya berada pada suasana ketegangan. Untuk menghilangkan ketegangan itu seseorang melakukan sesuatu.

Dari beberapa batasan pengertian tersebut, difahami bahwa motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang seiring dikenal dengan istilah motivasi internal atau motivasi intrinsik. Tetapi dapat pula bersumber dari luar diri seseorang yang bersangkutan yang dikenal dengan motivasi eksternal atau ekstrinsik. Faktor-faktor motivasi itu baik yang bersifat intrinsik atau yang bersifat ekstrinsik, dapat positif dan dapat pula bersifat negatif.

Dalam kehidupan sehari-hari, istilah motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku organisasi. Namun, apapun pengertiannya yang terang motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia.

Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seseorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi yang memandang manusia sebagai faktor penentu keberhasilan yang berarti pula menurut adanya perhatian serius pada semua permasalahan kebutuhan. Seseorang pemimpin yang berhasil dalam melaksanakan fungsi motivasi adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk merealisasikan adanya

sinkronisasi antara tujuan pribadi para anggota organisasi dengan tujuan pribadi para anggota organisasi dengan tujuan organisasi itu sendiri.

Motif (*Motif*) adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri guru yang perlu dipenuhi agar guru tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Siagian mendefinisikan: “motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.”¹⁸

Bedasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri guru yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku berkaitan dengan lingkungan kerja, jadi motivasi adalah dorongan dari diri guru untuk memenuhi kebutuhan yang stimulasi berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas, kemudian diimplemenasikan kepada orang lain untuk memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat. Sejalan dengan teori dan pendapat para ahli yang dikemukakan tadi, maka dalam penulisan tesis hanya diambil beberapa teori motivasi yang dianggap relevan dengan penelitian, yaitu teori motivasi dari Mc. Clelland’s kemudian dia menemukan teorinya, yaitu: *Mc. Clelland’s Achievement Motivation*

¹⁸ Sedarmayanti, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi DinamikaPembaharuan Lingkungan di tinjau dari beberapa Aspek Esensial dan Aktual*, CV. Mondar Maju, Bandung, 2000, hlm.104.

*Theory*¹⁹. selanjutnya teori motivasi tersebut akan dijadikan sebagai dimensi dalam penelitian ini. Pendapat dari teori motivasi ini bahwa guru mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

2. Dimensi dan Indikator-indikator Motivasi Mengajar

Berdasarkan teori Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory tersebut, dapat disimpulkan ada tiga factor atau dimensi dari motivasi, yaitu: (1) Motif; (2) Harapan dan (3) insentif.²⁰ Ketiga dimensi dari motivasi tersebut, maka dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut:

a. Motif

Motif adalah suatu perangsang keinginan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suatu dorongan didalam diri seseorang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk menempuh sesuatu dorongan untuk melakukan suatu perbuatan tertentu tersebut dapat diakibatkan oleh hasil proses pemikiran dari dalam diri guru maupun berasal dari luar dirinya.

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, dapat diukur dengan indikator-indikator, yaitu: Upah yang adil dan

¹⁹ Thoha, M., *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*,. Penerbit CV.Rajawali, Cetakan ke-2, Jakarta, 1986, hlm.229.

²⁰ Hasibuan, *Op.Cit.*, hlm. 162.

layak, Kesempatan untuk maju, Pengakuan sebagai individu, Keamanan bekerja, Tempat kerja yang baik, Penerimaan oleh kelompok, Perlakuan yang wajar, dan Pengakuan atas prestasi.

b. Harapan

Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan. Secara umum harapan dapat diartikan sebagai sesuatu keyakinan sementara pada diri seseorang bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh hasil atau tindakan oleh berikutnya. Dalam konsep ini harapan tersebut dapat dinilai nol (harapan sama sekali tidak ada). Tetapi dapat pula dinilai satu, bila sangat yakin bahwa hasilnya pasti positif ada. Secara sederhana, teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam organisasi bergantung pada harapannya. Seseorang akan mempunyai motivasi tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi, jika ia berkeyakinan bahwa dari prestasinya itu, ia dapat mengharapkan imbalan yang lebih besar. Sebaliknya seseorang tidak mempunyai harapan bahwa prestasinya akan dihargai lebih tinggi tidak akan pula berusaha meningkatkan prestasinya.

Berkaitan dengan teori harapan tersebut, maka indikator-indikator tentang harapan (hal-hal yang diinginkan) para guru sebagai berikut: Kondisi kerja yang baik, Perasaan ikut terlibat “terlibat”, Pendisiplinan yang bijaksana, Penghargaan penuh atas persoalan-persoalan pribadi, Loyalitas pimpinan terhadap guru, Pemahaman yang simpatik, dan Jaminan pekerjaan.

c. Insentif

Inisiatif adalah suatu memotivasi (merangsang) bahwa dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada guru dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan guru agar dalam diri guru timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Disimpulkan bahwa pengaruh imbalan terhadap keputusan seseorang sebagai berikut:

- 1) Kepuasan imbalan adalah merupakan fungsi dari banyak imbalan yang diterima dan berapa banyak menurut perasaan individu yang bersangkutan harus diterima.
- 2) Perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan apa yang terjadi pada kerja mereka dengan orang lain.
- 3) Kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas guru dengan imbalan intrinsik dan ekstrinsik.
- 4) Orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan segi pentingnya imbalan yang berbeda untuk mereka.
- 5) Berapa imbalan ekstrinsik mamuaskan karena imbalan tersebut mengarah pada imbalan lain.

Imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai didalam dan dari diri mereka sendiri serta berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan imbalan ekstrinsik ialah berasal dari pekerjaan.

Ada beberapa kriteria ukuran (indikator-indikator) tentang imbalan intrinsik dan ekstrinsik adalah sebagai berikut.:

- 1) Intrinsik : Penyelesaian dan Pencapaian/prestasi.
- 2) Ekstrinsik : Finansial (Gaji, upah dan Tunjangan), Antar pribadi dan Promosi.

C. Kinerja Profesional Guru

1. Definisi Kinerja Profesional Guru

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pada dasarnya kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau manfaat yang keluar.²¹

Kinerja menurut Hasibuan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.²² Menurut Mangkunegara: Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²³

²¹ Moehariono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU)*, , PT Raja Grafindo Persada, Cetakan ke-2, Jakarta 2012,hlm.65.

²² Hasibuan, *Op.Cit.*, .hlm. 94.

²³ Mangkunegara.Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Cetakan ke-11, Bandung, 2013, hlm.67.

Kemudian menurut Kaswan, “Kinerja adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin ditingkatkan dengan menekankan pada kelebihanannya dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan. Kita semua sangat ingin melakukan pekerjaan dengan baik, karena harga diri kita sebagian besar dipengaruhi oleh posisi yang kita miliki dan penggunaan ketrampilan secara efektif merupakan sumber dasar kepuasan manusia”.²⁴ Sedangkan Supardi mengemukakan “kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan”.²⁵

Berdasarkan berbagai definisi tentang kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil prestasi yang telah dicapai oleh seorang guru baik dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab baik secara kualitas dan kuantitas merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan bidang profesinya untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan kesimpulan di atas, kinerja guru adalah prestasi atau hasil kerja seorang guru dalam melaksanakan tugas pendidik yang diembannya untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah/sekolah.

2. Penilaian Kinerja Profesional Guru

Kinerja atau *performance* disebut juga dengan unjuk kerja, prestasi kerja, atau hasil pelaksanaan kerja. Armstrong menyatakan bahwa bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan

²⁴ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisas.*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm.212.

²⁵ Supardi, *Op.Cit.*, .hlm.45.

peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai.²⁶

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Nomor 16 Tahun 2009, Penilaian Kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Sistem penilaian kinerja guru merupakan sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya.

Menilai kinerja guru dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi, kompetensi-kompetensi tersebut meliputi : *kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional* (Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan dosen).

Keempat kompetensi inilah yang dapat dilihat melalui alat penilaian kemampuan guru (APKG). Aspek-aspek APKG secara umum dapat dikelompokkan kedalam tiga kemampuan, yaitu: (a) Kemampuan guru dalam membuat perencanaan pengajaran; (b) Kemampuan guru dalam mengajar di kelas; (c) Kemampuan guru dalam mengadakan hubungan antar pribadi.

²⁶ Priansa, J. Donni., *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, CV.Alfabeta, Bandung, 2014 hlm.354.

Dengan demikian maka penilaian kinerja guru adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memetakan sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja guru terkait dengan peran yang diembannya atau tanggung jawabnya. Penilaian kinerja profesional guru tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan sebagainya.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Profesional Guru

Secara sistemik faktor yang mempengaruhi kinerja profesional guru dikelompokkan menjadi 5 (lima) komponen²⁷ :

- a. Komponen *raw input* dibatasi : kemampuan memahami kurikulum dan ketrampilan mengimplementasikan kurikulum.
- b. Komponen *instrumental input* : supervisi kepala sekolah/madrasah (meningkatkan kemampuan guru mengembangkan kurikulum, observasi, meningkatkan profesional guru).
- c. Komponen *environmental input* : situasi dan kondisi yang nyaman (guru tidak tertekan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik).
- d. Komponen proses yang meliputi : merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, membina hubungan dengan peserta didik, melakukan penilaian hasil belajar, melaksanakan remedial dan melaksanakan pengayaan.

²⁷ Supardi, *Op.Cit.*, hlm.19.

e. Komponen *output* meliputi : kemampuan merencanakan pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan membina hubungan dengan peserta didik, kemampuan melakukan penilaian hasil belajar, kemampuan melaksanakan remedial dan kemampuan melaksanakan pengayaan.

Barnawi dan Mohammad Arifin²⁸ menyatakan kinerja profesional guru dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal kinerja profesional guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya: kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. faktor eksternal kinerja profesional guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah: gaji, sarana prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan. Mangkunegara²⁹ mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Dari paparan di atas dapat dilihat bahwa banyak faktor dan variabel yang mempengaruhi kinerja profesional guru. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri, dan juga dapat berasal dari luar atau faktor situasional. Di samping itu, kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan individu.

²⁸ Barnawi & Arifin, Mohammad, 2012, *Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, hlm. 43.

²⁹ Mangkunegara, *Op.Cit.*, hlm. 67

4. Dimensi Kinerja Profesional Guru

- a. Dimensi perencanaan pembelajaran, dengan indikator: menelaah silabus, menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), mengembangkan media pembelajaran, menentukan dan menyusun instrumen evaluasi.
- b. Dimensi pelaksanaan pembelajaran, dengan indikator: menjelaskan tujuan pembelajaran, menyampaikan materi sesuai dengan tujuan pembelajaran, memberikan contoh sesuai dengan pemikiran siswa, mendayagunakan berbagai sumber belajar, dan mengelola kelas secara interaktif.
- c. Dimensi evaluasi pembelajaran, dengan indikator: melakukan koreksi atas jawaban siswa, menganalisa ketercapaian hasil belajar siswa, menyusun laporan hasil belajar, dan melakukan tindak lanjut atau perbaikan.

5. Indikator Kinerja Profesional Guru

Menurut David³⁰ ada tujuh kesimpulan karakteristik indikator kinerja kunci/utama, yaitu:

- a. Ukuran pada Non Financial, pada ukuran ini tidak dinyatakan dalam bentuk Rupiah, Dolar, Yen dan Euro dan lain-lain, tetapi pada ukuran pada secara kualitatif.
- b. Ukuran frekuensi pelaporan, pada ukuran ini ditulis apakah harian atau 24 jam/ 7 hari.
- c. Selalu ditindaklanjuti oleh CEO dan fihak manajemen, apabila ada koreksi atau tanggapan harus ada tindak lanjut dari direksi dan fihak manajemen.

³⁰ Moeheriono, *Op.Cit.*, hlm. 42.

- d. Semua staf ikut berpartisipasi dan memahami pengukuran dan tindakannya.
- e. Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.
- f. Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan.
- g. Berpengaruh positif, misalnya mempengaruhi ukuran kinerja yang lain.

D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

1. Pujiyanti & Isroah (2012) berjudul, *“Pengaruh Motivasi Kerja dan disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Ciamis”* dalam Jurnal Kajian Pendidikan Akuntansi Indonesia Pendidikan Halaman 184 – 207 Tahun 2012, Hasil analisis penelitian ini mendukung hipotesis yaitu Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara bersama sama berpengaruh positif terhadap Kinerja guru, hal ini ditunjukkan dengan harga $R_{hitung} : 0,938$, $F_{hitung} : 216,172$, dan R^2 sebesar : 0,880 yang berarti bahwa variasi naik atau turunnya kinerja guru dipengaruhi variable motivasi kerja dan disiplin kerja sebesar 0,880 dan selebihnya 12,0 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

b) Dedeh Sofia Hasanah, Prof. Dr. H. Nanang Fattah, M.Pd. , Dr. Eka Prihatin, M.Pd, (2010) berjudul *“Pengaruh Pendidikan Latihat (Diklat) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta”*.dalam Jurnal Penelitian Pendidikan Vol.11 no.2, Oktober 2010. Dari hasil analisis diperoleh besarnya pengaruh Diklat Kepemimpinan guru (X_1) terhadap

<http://eprints.stainkudus.ac.id>

kinerja guru (Y) , r^2 memberikan kontribusi sebesar 11,4 %. Iklim Kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) diperoleh 47,2 %. Seberapa besar pengaruh Diklat kepemimpinan guru dan iklim kerja terhadap kinerja guru $R^2 = 0,573$. Ini berarti memberikan kontribusi sebesar 57,3 %. Dengan kata lain makin bertambahnya mengikuti Diklat Kepemimpinan guru dan makin membaiknya iklim kerja guru mengakibatkan naiknya kinerja guru.

c) Carudin, mahasiswa S-2 sekolah Pasca sarjana UPI. (2011), berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah , Terhadap Kinerja Guru”* dalam Jurnal UPI, Edisi Khusus nomor 2, Agustus 2011, halaman 229 – 245. Dari hasil perhitungan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah secara parsial maupun secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan iklim kerja Sekolah (X_2) terhadap kinerja mengajar guru (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi simultan (R) sebesar 0,388 dengan koefisien determinasi (KD) sebesar 15,1 %. Hal ini secara simultan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan iklim kerja sekolah turut menentukan kinerja mengajar guru sebesar 15,1 % dan sisanya 84,9 % dipengaruhi oleh faktor lain.

d) I Ketut Darmada, Nyoman Dantes, Nyoman Natajaya (2013), berjudul *“Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri se Kecamatan Mendoyo Kabupaten Jembrana”* dalam: e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Pendidikan Dasar (Volume 3 Tahun 2013). Hasil analisis Manajerial Kepala sekolah terhadap Kinerja guru diperoleh X_1 thpd Y

<http://eprints.stainkudus.ac.id>

kontribusi sebesar 39,5 %, iklim kerja terhadap kinerja guru X_2 thdp Y kontribusi sebesar 33,3 % , motivasi kerja terhadap kinerja guru X_3 thdp Y sebesar 28,8 %, terdapat kontribusi yang signifikan antara Manajerial Kepala sekolah, Iklim Kerja, Motivasi Kerja guru terhadap Kinerja guru sebesar 65,3 %

- e) Yuyuk Liana (2012) berjudul, “*Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru*” dalam Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 1, Nomor 2, Agustus 2012. Hasil penelitian membuktikan bahwa semua jalur adalah signifikan dan pengaruh tidak langsung yang paling besar adalah pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, lebih menekankan pembahasannya pada pengaruh persepsi guru tentang iklim organisasi sekolah dan madrasah, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja guru, kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Pada penelitian ini, penulis bermaksud memfokuskan penelitian pada *variabel iklim organisasi, variabel motivasi mengajar dan variabel kinerja guru*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah (1) penelitian pertama membahas adanya hubungan yang positif antara motivasi kerja dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru, (2) penelitian kedua banyak membahas pengaruh Pendidikan Latihat Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja terhadap kinerja guru, (3) penelitian ketiga lebih membahas pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah , Terhadap Kinerja Guru (4) penelitian keempat menekankan pada pengaruh Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim

Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru, (5) penelitian kelima lebih menekankan pengaruh iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru.

E. Kerangka Pemikiran

a. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja Profesional Guru

Iklim organisasi sekolah berkaitan hubungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik, sosial dalam melaksanakan pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru, guru dengan siswa, dan interaksi dengan lainnya ikut menyebabkan kinerja akan menjadi buruk.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah iklim organisasi sekolah. Iklim organisasi sekolah yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara guru dengan sesama guru, guru dengan atasan ikut menyebabkan kinerja akan buruk. Untuk dapat meningkatkan kinerja guru diciptakan iklim organisasi sekolah dengan sedemikian rupa sehingga guru merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya. Iklim organisasi sekolah yang nyaman dan kondusif dapat digunakan sebagai motivator-motivator utama bagi guru mencapai peningkatan kinerja guru.

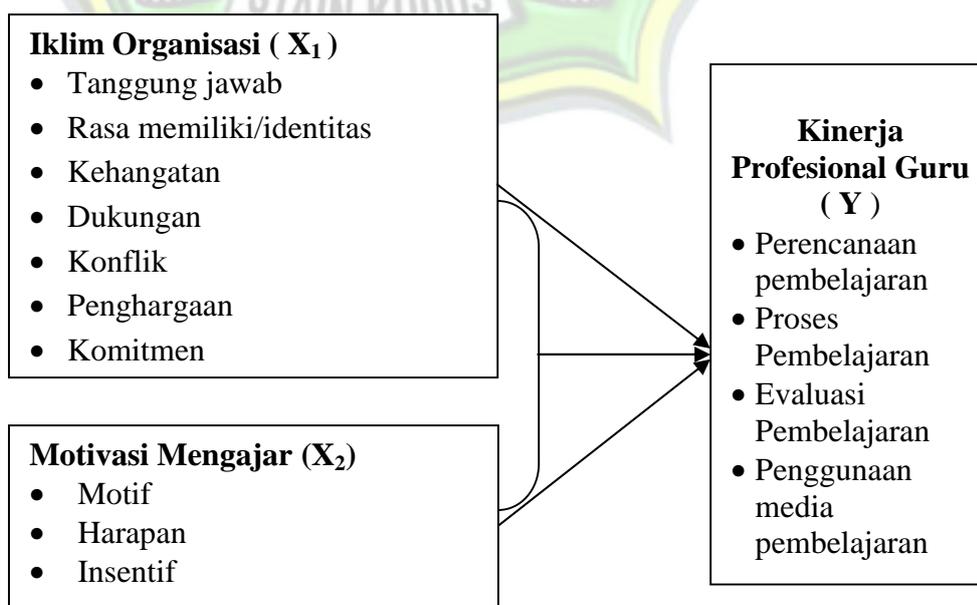
b. Hubungan Motivasi Mengajar Terhadap Kinerja Profesional Guru

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan/guru pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha

<http://eprints.stainkudus.ac.id>

sehingga keinginan para karyawan/guru dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika guru yang mempunyai motivasi mengajar yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang ada maka kerangka konsep penelitian yang digunakan didalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka pikir penelitian

c. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep yang telah diungkapkan pada uraian sebelumnya, maka dapatlah ditarik suatu hipotesis penelitian yang kemudian diuji kebenarannya dengan menggunakan fakta-fakta yang diperoleh dari penelitian. Hipotesis ini masih merupakan dugaan sementara yang kebenarannya masih diuji lebih lanjut.

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka pikir penelitian sebagaimana dinyatakan di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian (hipotesis kerja) sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja guru.

Hipotesis statistiknya adalah:

$$H_1 : y_1 > 0 \quad (\text{ada pengaruh } X_1 \text{ terhadap } Y)$$

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi mengajar terhadap kinerja guru.

Hipotesis statistiknya adalah:

$$H_1 : y_2 > 0 \quad (\text{ada pengaruh } X_2 \text{ terhadap } Y)$$

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi dan motivasi mengajar guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Hipotesis statistiknya adalah:

$$H_1 : y_{12} > 0 \quad (\text{ada pengaruh } X_{12} \text{ terhadap } Y)$$

F. Paradigma/Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, maka penelitian ini menggunakan pola eksplanasi (*level of explanation*) adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.³¹ Dengan demikian penelitian ini menjelaskan pengaruh iklim organisasi, motivasi mengajar terhadap kinerja profesional guru SMA,SMK,MA Muhammadiyah di Kabupaten Kudus Tahun 2015/2016.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif survey yang bertujuan untuk mendeskripsikan fakta-fakta, sifat-sifat, dan hubungan antar fenomena yang diteliti. Dalam pengertian luas metode deskriptif juga menguji hipotesis, membuat prediksi serta mendapatkan makna dan implikasi dari suatu masalah yang ingin diteliti. Diantara jenis-jenis metode deskriptif, metode survei mengambil sampel dari populasi dan mengumpulkan data melalui kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok.³²

³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Penerbit Alfabeta, Cetakan ke-20, Bandung , 2014, hlm. 42.

³² Nasehudin.Toto Syatori & Gozali Nanang, 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Penerbit CV Pustaka Setia, Cetakan ke-1, hlm.57.