

## IKLIM ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA GURU SMA

Oleh : Evianah \*)

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to find out the of organizational climate (Flexibility conformity, responsibility, standards, rewards, clarity and tema commitment) on job employees in Surabaya.*

*Sample in this research was taken from seven schools in Surabaya, totally amounting to 93 respondent.*

*Analytical technique that used was multiple linear regression with SPSS program and the result is flexibility conformity, responsibility, standards, rewards, clarity and tema commitment variable has significant effect on job employees simultanly or partially, which is reward variable has dominant effect.*

**Key Words :** *Flexibility conformity, responsibility, standards, rewards, clarity tema commitment, job employees*

### PENDAHULUAN

Guru adalah pahlawan tanpa tanda jasa. Dengan guru, kita bisa mengejar atau mendapatkan cita-cita yang kita impikan. Ada anggapan bahwa profesi guru tetap seorang guru, namun murid atau anak didiknya bisa menjadi seorang dokter, pengacara, pengusaha, polisi, manajer bahkan sampai presiden. Seringkali bila kita bertanya pada generasi muda apa cita-citanya tidak banyak yang menjawab sebagai guru, namun jawabannya adalah polisi, dokter, pengusaha dan lain-lain.

Pemicu ketidaktertarikan pada profesi guru, barangkali karena mereka menganggap bahwa tidak gampang untuk bisa berhadapan dan menyampaikan atau memberikan ilmu pada murid, hal ini diakibatkan karena setiap murid atau siswa mempunyai sikap, perilaku, kepribadian dan karakteristik yang berbeda-beda walaupun itu mungkin bukan alasan utama mereka untuk tidak tertarik pada profesi guru selain mereka memandang bahwa profesi guru mempunyai gaji yang minim.

Menurut banyak orang masa SMA adalah masa-masa dimana orang tua paling sulit untuk menghadapi, karena pada masa itu banyak yang menyebutnya masa puber, masa dimana mereka ingin menjadi diri sendiri, dan maunya sendiri. Sebagai seorang guru menghadapi situasi atau iklim yang tidak kondusif baik itu dengan teman kerja sekantor ataupun dalam menghadapi sikap perilaku murid yang tidak disiplin, bisa jadi menimbulkan permasalahan psikologis bagi guru. Iklim organisasi sekolahan yang demikian menyebabkan kinerja yang buruk bagi guru.

Iklim organisasi merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang manajer pendidikan (kepala sekolah) karena faktor tersebut setidaknya ikut mempengaruhi tingkah laku guru. Dengan demikian hendaknya organisasi yang berkembang secara dinamis akan berdampak positif bagi kelangsungan dan keuntungan

---

\*) Staf Pengajar FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

organisasi. Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja adalah tercapainya iklim organisasi yang kondusif. Iklim tidak dapat disentuh namun ia ada seperti dalam ruangan berputar dan berpengaruh terhadap kejadian disuatu organisasi.

Dengan adanya kondisi atau iklim organisasi sekolah yang tidak kondusif memungkinkan timbulnya kinerja guru yang buruk.

Berdasarkan uraian diatas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah : Apakah Iklm Organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri-Swasta di Surabaya ?

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam membantu guru untuk bisa menghadapi anak didiknya yang beraneka ragam sikap dan perilaku, dengan menerapkan kedisiplinan yang tinggi pada murid dan diharapkan peranan kepala sekolah dapat menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga kinerja guru menjadi lebih baik.

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### **Iklim Organisasi**

Setiap organisasi mempunyai iklim organisasi yang berbeda-beda. Iklim organisasi mempunyai individu-individu yang bekerja didalamnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagaimana mengaturnya, oleh karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik ( Plunkett & Attner, 1983 : 21 ). Menurut Gibson, Ivancevich dan Donelly (1992 : 702 ), iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan, diasumsikan merupakan kekuatan yang besar dalam mempengaruhi karyawan. Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempunyai peranan yang sangat penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

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. Steve Kelner ( 1990 ) sebagaimana dikutip oleh Lila ( 2002 ) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

#### **1. *Flexibility Comformity***

Fleksibilitas dan *comformity* 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 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. Responsibility**

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 Commitment**

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

## **Kinerja**

Mitchell dan Larson (1991 : 153) mengatakan bahwa kinerja menunjukkan hasil perilaku yang dinilai beberapa criteria atau standar mutu. Mathis & Jackson (2002 : 780) mengatakan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kinerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Sebagai contoh, pekerjaan sebagai guru di sebuah sekolah mungkin mencakup kriteria pekerjaan seperti mengajar, penelitian dan pelayanan. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya, dalam artian kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan pada karyawan, oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada.

## **Penilaian Kinerja**

Menurut Bayrs ( 2000 : 275 ) penilaian kinerja adalah adalah “ *Process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on Thejob and, ideally, establihing a plan of improvement* “.

Ada beberapa kriteria penilaian kinerja menurut Gomes (1997 : 138-142) yang saling berbeda, yaitu :

1. Penilaian Kinerja berdasar Hasil (*Result-based Performance Appraisal / Evaluation*) Tipe kriteria kinerja ini merumuskan performansi pekerjaan berdasar pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir. Sasaran kinerja biasa ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja, akan tetapi jika menginginkan agar para karyawan meningkatkan produktivitasnya, maka penetapan sasaran secara partisipatif dengan melibatkan para pekerja atau yang disebut manajemen by objective (MBO).
2. Penilaian Performance berdasar Perilaku (*Behavior-based Performance Appraisal / Evaluation*) Tipe kriteria kinerja ini adalah mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir. Hal ini disebabkan karena kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran kinerja yang berdasar pada objektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini dikenal dengan BARS (*Behaviorally Acchored Rating Scalles*).
3. Penilaian Kinerja berdasar Judgment (*Judgment based Performance Appraisal / Evaluation*) Merupakan tipe kriteria penilaian kinerja yang berdasar perilaku yang spesifik, antara lain:
  - a. *Quantity of Work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
  - b. *Quality of Work*, kualitas kerja yang dicapai berdasar syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
  - c. *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
  - d. *Creativitiess*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
  - e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
  - f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
  - g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
  - h. *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah Iklm organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMA.

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional Variabel

#### a. Variabel Iklm Organisasi

Sesuai dengan pendapat Kelneer ( 1990 ) sebagaimana dikutip oleh Lila (2002) menyebutkan enam dimensi iklm organisasi sebagai berikut :

- **Flexibility Comformity** adalah pernyataan responden tentang kondisi organisasi yang memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan.
- **Responsibility** adalah pernyataan responden tentang 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.
- **Standards** adalah pernyataan responden 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.
- **Reward** adalah pernyataan responden tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
- **Clarity** adalah pernyataan responden tentang perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan, dan tujuan organisasi.
- **Tema Commitment** adalah pernyataan responden tentang perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

#### **b. Variabel Kinerja**

Adalah pernyataan responden tentang hasil kerja dan proses pencapaian atas tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Skala pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala likert, dimana nilai terendah di beri skor 1 dan nilai tertinggi di beri skor 5.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA baik Negeri maupun Swasta di Surabaya yang mempunyai siswa terbanyak ditiap bagian wilayah di Surabaya. Guru SMA yang dijadikan sample adalah yang telah bekerja minimal 3 tahun, mengajar pada kelas 1 SMA, sehingga besarnya sample dalam penelitian ini adalah 93 reponden.

#### **Pengumpulan data**

Metode pengumpulan data yang dipakai yaitu dengan menyebarkan kuisioener yang berisi berbagai pernyataan yang berkaitan dengan indikator masing-masing variabel dengan alternalit jawaban menggunakan skala likert dengan skor 1-5. Instrumen yang dipakai dalam pengambilan data, yaitu dengan pengisian kuesioner dengan dipandu wawancara langsung.

#### **Teknik Analisis**

Untuk melihat pengaruh masing-masing variable dalam penelitian ini digunakan teknik analisis regresi berganda :

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5 + b_6 x_6 + e_i$$

- Y = Kinerja guru SMA  
X1 = *Flexibility comformity*  
X2 = *Responsibility*  
X3 = *Standard*  
X4 = *Reward*  
X5 = *Clarity*  
X6 = *Tema Commitment*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas

Hasil korelasi antara tiap-tiap pertanyaan dikorelasikan terhadap nilai skor totalnya menunjukkan hasil yang lebih besar dibandingkan nilai r tabelnya, maka item-item pertanyaan dalam kuisioner penelitian ini dapat dikatakan valid (memiliki tingkat validitas construct), Singarimbun, 1995.

### Hasil Uji Reliabilitas

Jika koefisien Cronbach Alpha sebesar 0,7 atau lebih, maka instrument penelitian tersebut dapat dikatakan reliabel (Sekaran, 1992). Berdasarkan nilai Cronbach Alpha dari masing-masing indicator variabel penelitian ini, lebih dari 0,7 yaitu  $x_1 = 0,721$ ;  $x_2 = 0,733$ ;  $x_3 = 0,811$ ;  $x_4 = 0,791$ ;  $x_5 = 0,782$ ;  $x_6 = 0,793$  sehingga dapat dikatakan semua item-item dalam kuisioner penelitian ini adalah reliabel.

### Analisa Persamaan Model Regresi

Berdasarkan perhitungan menggunakan analisa regresi dengan alat SPSS diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 8,321 + 0,581x_1 + 0,322x_2 + 0,187x_3 + 0,232x_4 + 0,331x_5 + 0,211x_6 + e_i$$

Dari persamaan tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi variabel bebas bertanda positif. Hal ini menunjukkan adanya indikasi hubungan searah antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas.

### Uji Serentak

Signifikansi hasil uji F ditunjukkan oleh nilai F- hitung yang diperoleh sebesar 16,428 dengan nilai  $p = 0,000$ , hal ini menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5%, variable *Flexibility Comformity*, *Responsibility*, *Standards*, *Reward*, *Clarity*, dan *Tema Commitment* bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri-Swasta di Surabaya, dengan perkataan lain hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Berdasarkan pengaruh (kontribusi) variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ). Dari hasil perhitungan dengan program SPSS diketahui hasil koefisien determinasi berganda  $R^2 = 0,682$ , artinya seluruh variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh (kontribusi) terhadap kinerja guru SMA sebesar 0,682 atau 68,2% atau dengan kata lain variabel *Flexibility Comformity*, *Responsibility*, *Standards*, *Reward*, *Clarity*, dan *Tema Commitment* bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri-Swasta di Surabaya

sebesar 68,2%, sedangkan sisanya 31,8% mempunyai pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel tidak bebasnya dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien regresi multiple (R), dari hasil SPSS menunjukkan R sebesar 0,792. Hal ini menggambarkan adanya indikasi hubungan yang kuat antara keseluruhan variabel bebas dengan variabel tidak bebasnya yaitu sebesar 0,792.

### Uji Parsial

Signifikansi variabel *Flexibility Comformity* ditunjukkan dengan nilai t-hitung 3,480. Hal ini menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5%, variabel *Flexibility Comformity* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA.

Signifikansi variabel *Responsibility* ditunjukkan dengan nilai t-hitung 1,740. Hal ini menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5%, variabel *Responsibility* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA.

Signifikansi variabel *Standards* ditunjukkan dengan nilai t-hitung 1,928. Hal ini menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5%, variabel *Standards* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA.

Signifikansi variabel *Reward* ditunjukkan dengan nilai t-hitung 2,322. Hal ini menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5%, variabel *Reward* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA.

Signifikansi variabel *Clarity* ditunjukkan dengan nilai t-hitung 2,301. Hal ini menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5%, variabel *Clarity* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA.

Signifikansi variabel *Tema Commitment* ditunjukkan dengan nilai t-hitung 2,300. Hal ini menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5%, variabel *Tema Commitment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA.

Variabel *Reward* terbukti paling dominan mempengaruhi kinerja guru SMA. Hal ini ditunjukkan oleh nilai  $r^2$  (parsial) sebesar 0,422 atau 42,2% yang merupakan nilai terbesar diantara variabel iklim organisasi lainnya, dengan asumsi variabel lainnya konstan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Variabel bebas yang terdiri dari *Flexibility Comformity*, *Responsibility*, *Standards*, *Reward*, *Clarity*, dan *Tema Commitment* bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri-Swasta di Surabaya.

Dari keenam variabel diatas, variabel *Reward* yang mempunyai pengaruh paling dominant terhadap kinerja guru SMA Negeri-Swasta di Surabaya.

### Saran

Iklm organisasi yang kondusif dapat menyebabkan kinerja guru menjadi lebih baik, oleh karena itu variabel-variabel atau dimensi dari iklim organisasi, sebagaimana yang telah digunakan dalam penelitian ini sebaiknya selalu diperhatikan oleh manajer pendidikan (kepala sekolah).

Peranan dari manajer pendidikan (kepala sekolah) sangat membantu berjalannya kinerja guru sesuai dengan apa yang diharapkan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Dessle Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Jakarta; Prenhallindo.
- Dharna. Agus. 1991. *Strategi Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Erlangga.
- Gibson, Jamees L, Jhon M, Ivancevich dan James H. Donnely, Jr, 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi kedelapan. Jakarta; Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; Andi Offset.
- Handokoi, Hani T. 1991. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; BPFE-UGM.
- Hellriegel, Don dan Jhon W. Slowcumm, Jr, 1992. *Manajemen*. Sixth Edition. Addison; Wesley Publishing.
- Mar'at, Safulah, 1991. *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*. Jakarta LP3ES.
- Martoyo, Siswoyo, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Mulyana, Agus, 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta
- Nasir moh, 1998. *Metodologi Penelitian*. Cetakan ke Tiga. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ranupandoyo, Hejirachman dan Suad Husnan. 1995. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Andi Offset
- Nitisemito. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Offset
- Manullang. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga
- Simanjuntak. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga
- Santoso, Singgih. 2000. *SPSS Versi 10 : Mengelola Data Statistik secara Profesional*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.