

# IKLIM SEKOLAH, KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA GURU

**Raden Bambang Sumarsono**

*e-mail:* rbamsu@gmail.com

Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Malang Jawa Timur

**Abstract:** this study aimed to describe the condition of the school climate, organizational commitment, job satisfaction, performance, determine the relationship between the study variables, and determine the effective contribution of school climate, organizational commitment, and job satisfaction on the performance of teachers at SMAN Malang. This study uses a quantitative approach with a cross-sectional survey design *ex-post-facto*. 152 samples are taken from teachers of SMAN a population of 250 teachers at SMAN 10 Malang. Sampling using proportional random sampling technique. The data analysis technique used is descriptive analysis and multiple regression analysis.

**Keywords:** school climate, organisation commitment, work satisfaction, performance.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi iklim sekolah, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja, mengetahui hubungan antar variabel penelitian, dan mengetahui besar sumbangan efektif iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMAN Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan *survey cross-sectional ex-post-facto*. Sampel penelitian sebanyak 152 orang guru SMAN yang diambil dari jumlah populasi 250 orang guru pada 10 SMAN Kota Malang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi ganda.

**Kata kunci:** iklim sekolah, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja

Keberhasilan pendidikan di sekolah (menurut Hasibuan & Moedjiono, 1995) dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang terdapat dalam diri peserta didik, yang berupa kemampuan atau potensi yang dapat dikembangkan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri peserta didik, yaitu guru, kurikulum, sarana prasarana, dan lingkungan atau kondisi belajar peserta didik yang dapat mempengaruhi perkembangan peserta didik.

Guru, sebagai salah satu faktor eksternal, merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan peserta didik. Sebab jika guru sebagai tenaga pelaksana pendidikan tidak mampu melaksanakan tugas sebagaimana yang diisyaratkan kurikulum, maka hasil pendidikan tidak akan baik. Hal ini dapat dilihat dalam peranan guru sebagai penyusun program, penentu media, pengelola strategi, dan pelaksana evaluasi pembelajaran di sekolah. Penelitian tentang kinerja guru juga merupakan salah satu upaya dalam pembinaan

teoritik. Sebab pengembangan kualitas sumber daya guru seyogyanya dilakukan secara praktik maupun teoritik melalui perbaikan dan pembinaan secara kontinyu. Pembinaan praktik dapat dilakukan misalnya melalui pelatihan dan supervisi oleh kepala sekolah. Sedangkan secara teoritik, dapat dilakukan melalui seminar, penelitian, dan bentuk-bentuk kegiatan ilmiah lain, termasuk penelitian tentang kinerja mengajar guru ini. Sehingga nampak bahwa informasi tentang kinerja personil, dalam hal ini adalah kinerja guru, sangatlah penting.

Kinerja (performansi) mengajar guru dapat ditinjau dari pelaksanaan guru terhadap tugas-tugas atau kewajiban pengajaran di sekolahnya. Oliva (1984), secara komprehensif menyatakan bahwa tugas mengajar guru itu meliputi tiga tahap kegiatan, yakni: tahap perencanaan (*planning*), tahap penyajian (*presentation*), dan tahap penilaian (*evaluation*). Lebih lanjut dikemukakan pula bahwa tugas-tugas mengajar guru itu mencakup tiga macam kegiatan, yakni: kegiatan sebelum pengajaran (*pre-active*), kegiatan waktu

pengajaran (*inter-active*), dan kegiatan setelah pengajaran (*post-active*).

Pernyataan di atas mengisyaratkan bahwa kebutuhan akan pengembangan pribadi dan profesi guru merupakan suatu hal yang penting. Sebab pendidikan selalu dinamis mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemajuan sosial lainnya, yang akan berdampak pada tuntutan pembaharuan kurikulum di sekolah. Guru akan menghadapi kompleksitas tantangan yang semakin tinggi, baik secara politik, sosial, budaya, ekonomi, maupun akademik yaitu pembaharuan kurikulum. Sehingga guru dituntut untuk selalu kreatif dalam rangka menghadapi tantangan tugas yang semakin berat dan kompleks tersebut.

Salah satu pembentuk kinerja guru adalah iklim sekolah. Terdapat berbagai istilah yang biasanya digunakan dalam pengertian iklim organisasi, seperti kultur, budaya, suasana, atmosfer, perasaan, dan atau etos kerja. Iklim organisasi disebut sebagai iklim sekolah dalam penelitian ini, karena latar penelitian ini adalah organisasi sekolah. Iklim sekolah sangat mempengaruhi kinerja personil sekolah (yaitu: kepala sekolah, guru, dan staf sekolah) karena iklim sekolah dapat menjadikan personil sekolah berprestasi baik, atau sebaliknya menyebabkan personil sekolah kurang efektif dalam bekerja sama mencapai tujuan sekolah. Kalau personil sekolah mempersepsikan atau memandang iklim sekolah menyenangkan, maka mereka akan menyumbangkan hal-hal positif bagi pencapaian tujuan sekolah. Sebaliknya jika personil sekolah tersebut mempersepsikan sekolah tempat mereka bekerja kurang menyenangkan, maka tentu mereka akan memperlihatkan sikap acuh tak acuh terhadap semua aktivitas sekolah. Sehingga harapan untuk mencapai tujuan sekolah melalui proses kerja sama sejumlah orang tidak akan terwujud.

## METODE

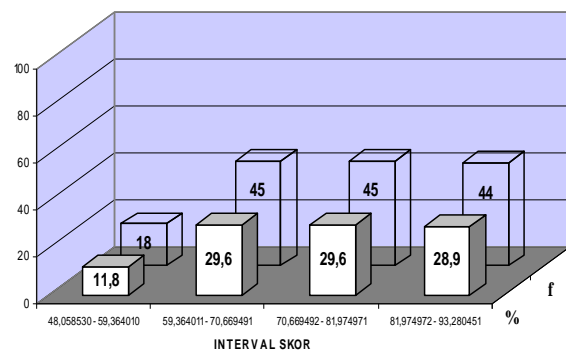
Rancangan atau desain penelitian ini adalah *survey cross-sectional ex-post-facto*, dan termasuk dalam jenis penelitian deskriptif korelasional. Penelitian ini mengkaji tentang hubungan iklim sekolah ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas (*independent variable*) atau prediktor; dengan kinerja guru ( $Y$ ) sebagai variabel terikatnya (*dependent variable*) atau kriterium. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri Kota Malang sejumlah 250 yang tersebar

di sepuluh sekolah. Berdasarkan Tabel *Krejci* dan *Morgan*, maka jumlah sampelnya adalah 152.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan korelasional. Teknik analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan keadaan satau status fenomena. Deskripsi data meliputi distribusi frekuensi yang terdiri dari: skor rata-rata, skor minimum, skor maksimum dan simpangan baku. Melalui distribusi frekuensi tersebut akan dapat diketahui kategori atau tingkatan setiap variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan tahap penentuan kualifikasi penilaian, tahap perhitungan persentase, dan penyajian data melalui tabel dan diagram batang.

## HASIL

Iklim sekolah merupakan suasana yang dilandasi oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang telah menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam kehidupan suatu sekolah, yang tercermin dalam perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang dilakukan oleh warga sekolah. Variabel iklim sekolah diukur berdasarkan 18 item instrumen. Hasil analisis data terhadap variabel tersebut menunjukkan skor rata-rata 73,34725 Gambar 1 menunjukkan hasil analisis persentase (%) berdasarkan frekuensi ( $f$ ) skor variabel iklim sekolah.

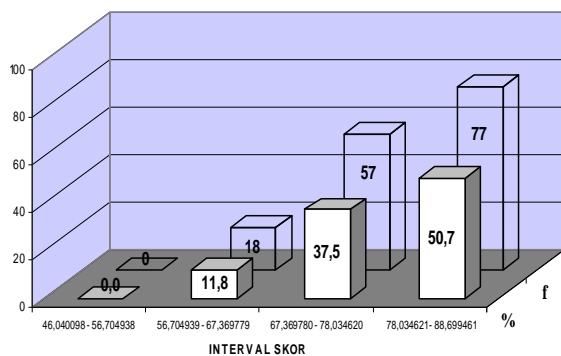


**Gambar 1** Diagram Distribusi Frekuensi Skor Iklim Sekolah

Gambar 1 menunjukkan bahwa dari 152 responden yang berada dalam interval skor: 48,058530 s.d. 59,364010 sebanyak 18 responden (11,8%); 59,364011 s.d. 70,669491 sebanyak 45 responden (29,6%); 70,669492 s.d. 81,974971 sebanyak 45 responden (29,6%); dan 81,974972 s.d. 93,280451 sebanyak 44 responden (28,9%). Sehingga nilai persentase terbesar atau paling

dominan yang diperoleh dari variabel iklim sekolah adalah 29,6%. Hal ini berarti bahwa iklim sekolah (SMAN) di Kota Malang termasuk dalam kategori sedang (cukup baik).

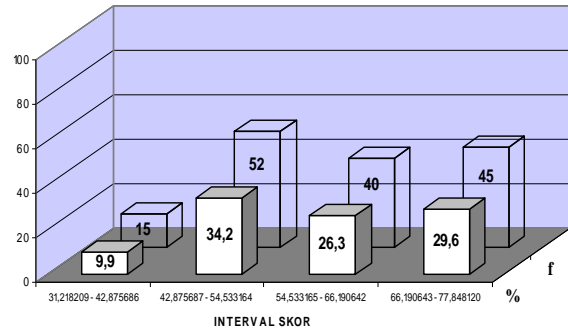
Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Variabel komitmen organisasi diukur berdasarkan 5 item instrumen. Hasil analisis data terhadap variabel tersebut menunjukkan skor rata-rata 66,83831. Gambar 2 menunjukkan hasil analisis persentase (%) berdasarkan frekuensi (f) skor variabel komitmen organisasi.



**Gambar 2 Diagram Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi**

Gambar 2 menunjukkan bahwa dari 152 responden yang berada dalam interval skor: 46,040098 s.d. 56,704938 sebanyak 0 responden (0,0%); 56,704939 s.d. 67,369779 sebanyak 18 responden (11,8%); 67,369780 s.d. 78,034620 sebanyak 57 responden (37,5%); dan 78,034621 s.d. 88,699461 sebanyak 77 responden (50,7%). Sehingga nilai persentase terbesar atau paling dominan yang diperoleh dari variabel komitmen organisasi adalah 50,7%. Hal ini berarti bahwa tingkat komitmen organisasi guru SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori tinggi.

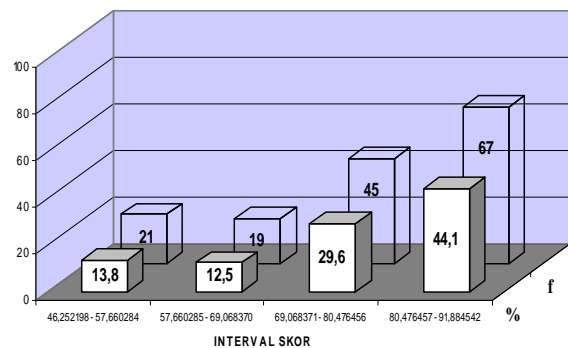
Variabel kepuasan kerja diukur berdasarkan 12 item instrumen. Hasil analisis data terhadap variabel tersebut menunjukkan nilai: skor rata-rata 57,57059; simpangan baku 11,526409527; skor maksimum 77,84812; skor minimum 31,218209; dan lebar kelas interval 11,657478. Selanjutnya data angket yang berupa skor total dari setiap responden dianalisis menggunakan rumus persentase. Gambar 3 menunjukkan hasil analisis persentase (%) berdasarkan frekuensi (f) skor variabel kepuasan kerja.



**Gambar 3 Diagram Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja**

Gambar 3 menunjukkan bahwa dari 152 responden yang berada dalam interval skor: 31,218209 s.d. 42,875686 sebanyak 15 responden (9,9%); 42,875687 s.d. 54,533164 sebanyak 52 responden (34,2%); 54,533165 s.d. 66,190642 sebanyak 40 responden (26,3%); dan 66,190643 s.d. 77,848120 sebanyak 45 responden (29,6%). Sehingga nilai persentase terbesar atau paling dominan yang diperoleh dari variabel kepuasan kerja adalah 34,2%. Hal ini berarti bahwa kondisi kepuasan kerja guru SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori sedang.

Variabel kinerja guru diukur berdasarkan 25 item instrumen. Hasil analisis data terhadap variabel tersebut menunjukkan nilai: skor rata-rata 75,35735; simpangan baku 11,964430675; skor maksimum 91,884542; skor minimum 46,252198; dan lebar kelas interval 11,408086. Selanjutnya data angket yang berupa skor total dari setiap responden dianalisis dengan menggunakan rumus persentase. Gambar 4 menunjukkan hasil analisis persentase (%) berdasarkan frekuensi (f) skor variabel kinerja guru.



**Gambar 4 Diagram Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru**

Gambar 4 menunjukkan bahwa dari 152 responden yang berada dalam interval skor: 46,252198 s.d. 57,660284 sebanyak 21 responden (13,8%); 57,660285 s.d. 69,068370 sebanyak 19 responden (12,5%); 69,068371 s.d. 80,476456 sebanyak 45 responden (29,6%); dan 80,476457 s.d. 91,884542 sebanyak 67 responden (44,1%). Sehingga nilai persentase terbesar atau paling dominan yang diperoleh dari variabel kinerja guru adalah 44,1%. Hal ini berarti bahwa tingkat kinerja guru SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori sedang.

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang.

Hasil analisis diperoleh nilai 0,000. Berdasarkan hasil analisis tersebut dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru SMAN Kota Malang diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru SMAN Kota Malang.

Hasil analisis diperoleh nilai sebesar 0,033. Berdasarkan hasil analisis tersebut dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,033 < 0,05$ . Sehingga  $H_a$  diterima, hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru SMAN Kota Malang diterima. Sehingga disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru SMAN Kota Malang.

Hasil diperoleh nilai sebesar 0,040. Berdasarkan hasil tersebut dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,040 < 0,05$ . Sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti

bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil deskripsi data tentang variabel iklim sekolah, ditemukan bahwa tingkat iklim SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori sedang. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa SMAN Kota Malang memiliki tingkat hubungan formal ataupun informal antara atasan dan bawahan (warga sekolah), partisipasi personel, dan kepemimpinan kepala sekolah yang baik. Sebagaimana pendapat Hoy & Miskel (2005) bahwa iklim sekolah dipengaruhi oleh hubungan formal dan informal, partisipasi personel, dan kepemimpinan.

Sejalan dengan pendapat tersebut Robbins (2007) mengatakan bahwa faktor pembentuk iklim organisasi (sekolah) adalah otonomi individu, dukungan, toleransi konflik, insentif kerja, dan toleransi risiko. Tingkat iklim sekolah (SMAN) di Kota Malang termasuk berkategori sedang dapat disebabkan oleh 4 butir soal berkategori rendah, sesuai dengan hasil deskripsi kategori butir soal. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan jabatan indikator iklim sekolah yang terdapat dalam 4 nomor soal tersebut harus ditingkatkan oleh masing-masing SMAN di Kota Malang.

Pelaksanaan jabatan indikator iklim sekolah yang perlu diperhatikan dan harus ditingkatkan oleh sekolah: (1) hubungan yang harmonis antara guru dan karyawan Tenaga Administrasi Sekolah. (2) hubungan yang harmonis antara guru dengan guru. (3) adanya suasana kekeluargaan diantara para warga sekolah, dan (4) disiplin yang tinggi yang dapat menggambarkan kondisi sekolah yang kondusif.

Berdasarkan hasil deskripsi data tentang variabel komitmen organisasi, ditemukan bahwa tingkat komitmen organisasi (SMAN) Kota Malang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa unsur-unsur *affective commitment*, *continuance commitment*, and *normative commitment* sudah berjalan secara efektif pada SMAN di Kota Malang. Sebagaimana pendapat Allen dan Mayer dalam Greenberg dan Baron (2003) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi adalah sebagai berikut: (1)

komitmen afektif (*affective comitment*), mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan itu; (2) komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*), komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.

Sementara Steers (1988) mengatakan komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi. Meskipun demikian, berdasarkan deskripsi kategori butir soal, masih ditemukan 2 butir soal berkategori rendah. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan jbaran indikator komitmen organisasi yang terdapat dalam enam nomor soal tersebut harus ditingkatkan oleh sekolah.

Pelaksanaan jbaran indikator keefektifan komunikasi yang masih perlu diperhatikan dan harus ditingkatkan oleh sekolah adalah: (1) memiliki kepedulian terhadap sekolah; dan (2) mampu bekerja melampaui target. Berdasarkan hasil deskripsi data tentang variabel kepuasan kerja, ditemukan bahwa kondisi kepuasan kerja para guru SMAN di Kota Malang termasuk dalam kategori sedang. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor: beban kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan jabatan, serta kebutuhan akan penghargaan para guru di SMAN Kota Malang masih sedang. Oleh sebab itu, maka kepala SMAN Kota Malang masih perlu memperhatikan serta meningkatkan lagi kondisi kepuasan kerja para guru agar dapat berada dalam kategori baik atau sangat baik. Sebab kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah

sebagai peletak dasar landasan terjadinya proses interaksi sosial dalam organisasi sekolah (Burhanuddin, 1994).

Sementara itu, Luthans (1989) mengatakan bahwa, kepuasan kerja adalah suatu akibat dari persepsi pegawai tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang dipandang sesuatu yang penting. Secara konseptual, kepuasan kerja guru dapat ditinjau dalam lima konsep yakni: 1) kepuasan kerja sebagai konsep global yang berdasarkan penilaian positif terhadap situasi pekerjaan tertentu, 2) kepuasan kerja sebagai konsep permukaan yang berdasarkan perbedaan situasi pekerjaan yang bervariasi secara bebas dan dapat diukur secara terpisah, 3) kepuasan kerja sebagai konsep kebutuhan yang berdasarkan perasaan guru yang sama terhadap situasi pekerjaan tertentu, 4) kepuasan kerja sebagai konsep keberhasilan yang berdasarkan tingkat pencapaian terhadap harapan, dan 5) kepuasan kerja sebagai konsep sikap yang menunjukkan berbagai sikap terkait. Dengan demikian kepuasan kerja guru adalah perasaan guru yang berkaitan sejauhmana kebutuhannya terpenuhi melalui pengalaman dalam situasi pekerjaan.

Wexley (1992) menyatakan bahwa kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni: keterampilan, upaya, dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, dan kecakapan-kecakapan teknik. Upaya diungkapkan sebagai tingkat motivasi yang diperlihatkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi di luar pekerjaannya mendukung produktivitas kerja seperti kondisi psikologis, komunikasi, iklim organisasi, dan sebagainya.

Richey (1973), guru yang profesional memiliki kualitas mengajar yang tinggi. Lebih lanjut terdapat lima aspek yang menandai tingginya kualitas mengajar guru yakni: (1) Bekerja dengan siswa secara individu; meliputi: pemberian tugas secara individu, pekerjaan siswa segera diperiksa dan dikembalikan, percakapan guru dengan siswa sering dilakukan untuk menolong siswa, dan hubungan guru dengan siswa sangat akrab. (2) Perencanaan dan persiapan mengajar; meliputi: membuat perencanaan strategi belajar mengajar, mengadakan praktik lapangan, dan memperkaya pengetahuan dengan membaca. (3) Menggunakan alat bantu mengajar; meliputi: guru selalu memanfaatkan buku pelajaran, guru memberikan

tugas yang berhubungan dengan alat praktik, dan guru memberikan tugas yang terkait dengan perpustakaan. (4) Mengikutsertakan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; meliputi mengikutsertakan siswa dalam menyusun rencana pembelajaran, guru memberi tanggung jawab siswa terhadap tugasnya, guru memberi motivasi belajar pada siswa, dan guru menyajikan bermacam-macam pengalaman belajar. (5) Kepemimpinan aktif guru; meliputi: membantu dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi siswa, memberi kesempatan kepada siswa untuk menjadi pimpinan, memberi kesempatan kepada siswa untuk berdiskusi dan berani mengemukakan pendapat, serta guru mampu mendayagunakan permainan untuk media pembelajaran

Pelaksanaan jabaran indikator kinerja guru yang perlu diperhatikan dan harus ditingkatkan oleh guru adalah kemampuan: (1) Menyusun atau memiliki program semester. (2) Menguasai situasi kelas selama berlangsungnya proses belajar mengajar. (3) Menguasai cara penggunaan berbagai macam alat bantu atau media pembelajaran. (4) Memberikan kesimpulan dan rangkuman materi yang telah diajarkan kepada para siswa, saat mengakhiri pelajaran. (5) Memberikan tugas-tugas khusus kepada siswa (individu atau kelompok) untuk diselesaikan di rumah. (6) Membuat kisi-kisi soal sebelum membuat naskah soal ulangan harian siswa. (7) Membuat kisi-kisi soal sebelum membuat naskah soal ulangan umum/ semester siswa. (8) Membuat analisis hasil ulangan umum/semester siswa secara rinci dan sistematis. (9) Memberikan bimbingan khusus kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar. (10) Menyusun dan melaksanakan program pengayaan untuk siswa. Serta (11) Menyusun dan menyelenggarakan pola administrasi kelas secara sistematis.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Sehingga peningkatan iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru.

Guru dituntut agar selalu kreatif dalam menghadapi tantangan tugas yang semakin berat dan kompleks. Semua usaha peningkatan profesionalisme guru tidak akan bisa berhasil secara sempurna bila tidak ada sikap kreatif dan dorongan yang lahir dari dalam diri guru itu sendiri untuk berkembang.

Sampai sejauh mana personil sekolah menyumbangkan hasil kerja yang positif, termasuk juga tingkat kinerja yang tinggi, bagi sekolah sangat banyak ditentukan oleh kondisi iklim sekolah yang ada. Sebab iklim sekolah merupakan faktor pokok dalam menentukan tingkah laku dan sangat mempengaruhi kinerja personil sekolah (yaitu: kepala sekolah, guru, dan staf sekolah). Iklim sekolah dapat menjadikan guru berprestasi baik dan berkeaktifitas tinggi dalam rangka meningkatkan mutu serta kualitas proses belajar mengajar siswa di sekolah. Atau sebaliknya menyebabkan guru bersikap acuh terhadap aktivitas sekolah sehingga guru menjadi kurang efektif dalam bekerja sama mencapai tujuan sekolah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Sehingga peningkatan iklim sekolah akan mengakibatkan peningkatan tingkat kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Prayitno (2003) juga menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan unjuk kerja guru SMU Negeri di Kabupaten Pasuruan. Selanjutnya diperkuat juga oleh penelitian Taufik (2005) yang menemukan adanya hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru madrasah terpadu Kota Malang.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Halpin & Croft (dalam Hoy & Miskel, 2005) yang menemukan dimensi-dimensi pembentuk iklim organisasi dan mampu menunjukkan pengaruh karakteristik organisasi terhadap efektifitas unjuk kerja para individu di dalamnya. Sehingga terbukti bahwa iklim sekolah memang sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja mengajarnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Sehingga peningkatan komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini mendukung hasil penelitian Mahendra (2009) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Griffin (2004), bahwa "komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi". Sementara menurut Luthans

(1995), “komitmen organisasi didefinisikan sebagai: keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi”. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Sehingga peningkatan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan tingkat kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini mendukung hasil penelitian Prayitno (2003) yang menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan unjuk kerja guru SMU Negeri di Kabupaten Pasuruan. Selanjutnya penelitian Schneider & Snyder yang dikutip oleh Jewel dan Siegel (1990) menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja. Dengan semakin puas seorang karyawan (dalam hal ini guru) dalam bekerja maka akan semakin meningkat kinerjanya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan utama adalah “terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang”. Hal ini berarti peningkatan iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru SMAN Kota Malang. Sedangkan kesimpulan khusus yang diperoleh adalah: (1) kondisi iklim SMAN Kota Malang kategori sedang, tingkat komitmen organisasi SMAN Kota Malang dalam

kategori tinggi, tingkat kepuasan kerja guru SMAN Kota Malang kategori sedang, dan tingkat kinerja guru SMAN Kota Malang sedang; (2) terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini berarti bahwa peningkatan kondisi iklim sekolah akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru SMAN Kota Malang; (3) terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini berarti bahwa peningkatan komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru SMAN Kota Malang; dan (4) terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru SMAN Kota Malang.

### Saran

Guru SMAN Kota Malang hendaknya masih perlu memperhatikan dan meningkatkan lagi komitmen dan tingkat kinerjanya. Kepala SMAN Kota Malang hendaknya masih perlu memperhatikan serta meningkatkan lagi kondisi iklim sekolahnya supaya tingkat kinerja guru dapat meningkat, dengan cara melaksanakan berbagai macam teknik, pendekatan, serta strategi kepemimpinan secara efektif dan efisien.

Aspek iklim sekolah yang masih perlu diperhatikan dan harus ditingkatkan oleh kepala sekolah adalah kemampuan: (a) menciptakan hubungan yang akrab harmonis antar sesama guru dan karyawan; (b) menciptakan suasana kerjasama yang baik antar sesama karyawan; (c) bersifat terbuka dalam menerima segala ide, kritik dan saran dari para guru atau karyawan; (d) memberikan kebebasan untuk berkeaktifitas bagi guru dan karyawan; dan (e) menciptakan suasana kekeluargaan dalam hubungan sosial kerja antar guru, karyawan, dan kepala sekolah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Allen, N.J and Mayer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuances, And Normative Commitment To Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ary, D., Jacobs, L.C., & Razaviceh, A. 1982. *Introduction to Research in Education*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 1997. *Behavior in Organizations (6th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, Inc.
- Harris, B.M., McIntreya, K.E., Littleton, V.C., & Long, D.F. 1979. *Personnel Administration in Education: Leadership for Instructional Improvement*. Boston: Allyn and Bacon Inc.

- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2005. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Imron, A. 2003. Manajemen Peserta Didik. Dalam Imron, A., Maisyaroh, dan Burhanuddin (Eds.), *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan* (hlm. 51-66). Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Kerlinger, F.N. 1986. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Edisi ketiga. Terjemahan oleh Landung R. Simatupang. 2004. Yogyakarta: UGM Press.
- Marzuki. 1989. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Militon Putra.
- Mulyasa, E. 2003. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Departemen Agama RI.
- Oliva, P.F. 1984. *Supervision for Today's School*. (2<sup>nd</sup> edition). New York: Longman Inc.
- Otley, D. 1999. "Performance Management: A Framework for Management Control System Research". *Management Accounting Research Journal, Vol.10 pp.363*.
- Richey, R.W. 1973. *Planning for Teaching: An Introduction*. (4<sup>th</sup> edition). New York: McGraw Hill.
- Robbins, S. P. 2007. *Teori Organisasi: Struktur, Disain dan Aplikasi*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan. Jakarta: Indeks.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Sukmadinata, N.S. 2001. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Taufik, M. 2005. *Iklm Sekolah dan Kompensasi Kerja dalam Hubungannya dengan Kinerja Guru Madrasah Terpadu Kota Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.
- Usman, U.M. 1990. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wexley, K.N. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Terjemahan oleh Shobaruddin. 1992. Jakarta: Rineka Cipta.