

## **Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut**

**Anna Noviana**

Prodi Administrasi Bisnis

Politeknik LP3I

e-mail: annanoviana@plb.ac.id

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut. Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptik analitik dengan maksud agar memperoleh gambaran empirik mengenai keadaan yang tengah berlangsung. Hasil analisis menunjukkan iklim organisasi pada SMA Negeri di wilayah Utara Kabupaten Garut walaupun termasuk kategori baik tetapi iklim yang terjadi belumlah optimal, selain itu kepemimpinan mempunyai peran yang cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja guru, oleh karena itu kualitas kepemimpinan harus senantiasa ditingkatkan

**Kata Kunci : Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja**

### **PENDAHULUAN**

Pembangunan suatu bangsa tidak dapat terlepas dari pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, salah satu wahana untuk meningkatkan SDM tersebut adalah pendidikan, sehingga kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilandasi oleh keimanan dan ketaqwaan

Pendidikan merupakan faktor utama dalam membentuk pribadi manusia. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi manusia menurut ukuran normatif. Pendidikan adalah usaha sadar dan bertujuan untuk mengembangkan kualitas manusia. Sebagai suatu kegiatan yang sadar akan tujuan, maka dalam pelaksanaannya berada dalam suatu proses yang berkesinambungan dalam setiap jenis dan jenjang pendidikan. Semuanya berkaitan dalam suatu system pendidikan yang integral. Tidak ada permasalahan dalam aspek kehidupan yang lebih banyak memperoleh perhatian dari kalangan masyarakat luas dari pada pendidikan, khususnya yang diselenggarakan melalui sistem persekolahan. Sebagian permasalahan yang timbul adalah mutu pendidikan yang dianggap kurang memuaskan dan keluaran yang tidak tertampung oleh pasaran kerja.

Kinerja guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Itulah sebabnya, setiap adanya inovasi pendidikan, khususnya dalam peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan selalu bermuara pada diri guru. Hal ini menunjukkan bahwa betapa eksisnya peran guru dalam dunia pendidikan. Pencapaian kinerja guru dipengaruhi banyak faktor, diantaranya kemampuan pemimpin sebagai motor penggerak, mengingat kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan melalui orang-orang (gurunya) dan hal tersebut diaktualisasikan dalam berbagai kebijakan dan peranannya. Dilain pihak guru juga menuntut adanya iklim organisasi yang baik dan nyaman sehingga penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan optimal, karena guru tidak dapat bekerja dengan baik apabila iklim organisasi tidak nyaman untuk

bekerja. Iklim mempengaruhi kinerja guru. Iklim sebagai pengaruh subyektif yang dapat dirasakan dari sistem formal, gaya informal pemimpin dan faktor-faktor lingkungan lainnya, yang menyangkut sikap/keyakinan dan kemampuan memotivasi orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut. Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh guru, diasumsikan merupakan kekuatan yang besar dalam mempengaruhi guru.

Kepala sekolah melakukan tiga peran sebagai berikut yaitu: membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah, menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi. Persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah akan memberikan penilaian tersendiri kepada sekolah, sehingga dapat dikatakan kalau penilaian terhadap pimpinan itu baik, maka persepsinya pun akan baik dan secara tidak langsung keikutsertaan guru dalam melaksanakan tugasnya pun akan terwujud, karena guru akan lebih memahami akan program yang ada. Dengan demikian persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses kognitif yang dialami setiap guru didalam memahami dan menerima baik lewat pendengaran, penglihatan, penciuman, dan perasaan terhadap kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahan dan menggerakkannya untuk bekerja dengan rasa bersemangat yang tinggi, bersedia bekerja sama, dan mempunyai disiplin yang baik.

Kenyataan lain banyak kepala sekolah yang menjalankan peran kepemimpinannya tidak sebagai mestinya, ada yang otoriter sok kuasa dan arogan, apatis tidak mempunyai visi serta misi dalam kepemimpinannya, tidak mampu memberdayakan guru-guru dan karyawan, bersikap kaku, tidak harmonis dengan guru-guru dan karyawan lainnya, tidak mempunyai kemampuan dan ketrampilan profesional sebagai kepala sekolah dsb.

Iklim organisasi yang kondusif sebagai prasarat menimbulkan gairah bekerja tidak terwujud, adanya perasaan tidak senang dalam bekerja, berada dalam tekanan, komunikasi keatas dan kebawah tidak berjalan, adanya pertentangan-pertentangan antara guru dengan guru, guru dengan karyawan lainnya, guru dengan kepala sekolah sehingga kurang akrab, suasana yang membosankan, tidak betah di sekolah dsb. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang : **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut”**

## **KAJIAN PUSTAKA**

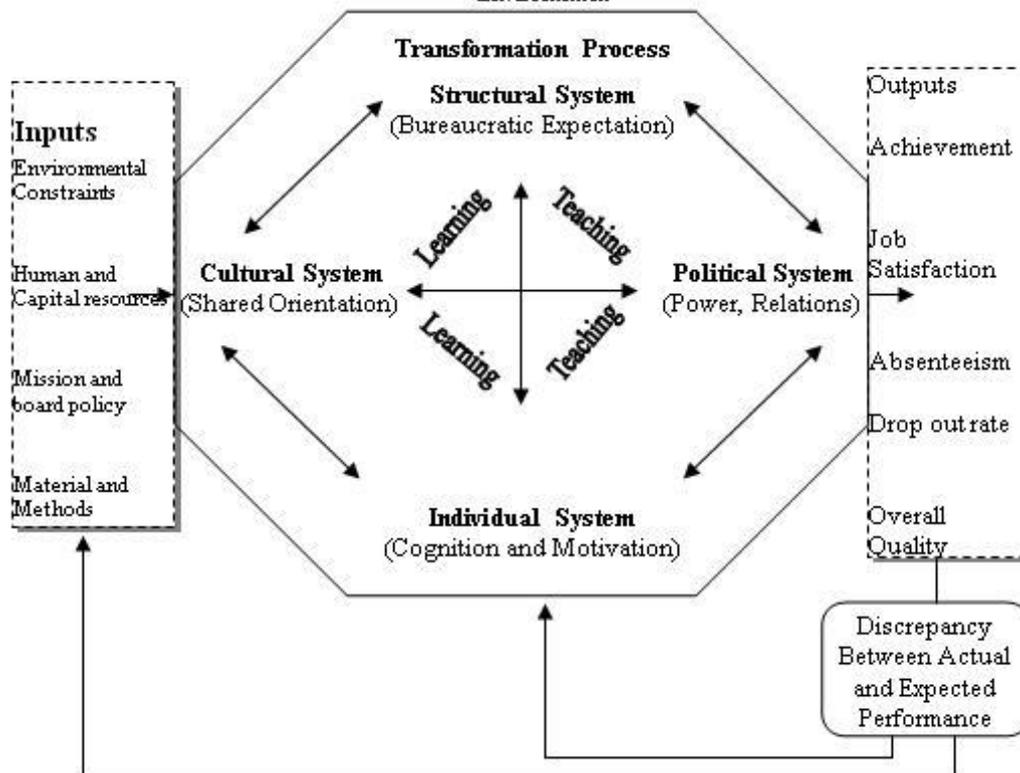
Berdasarkan substansinya, administrasi pendidikan menurut Sutisna (1989:36) dapat ditinjau dari dua pendekatan, yaitu pendekatan tugas dan pendekatan proses. Fokus pendekatan tugas dalam administrasi pendidikan menjawab pertanyaan apa yang harus dikerjakan oleh administrator. Studi yang dilakukan oleh Universitas OHIO, sebagaimana dilaporkan Ramseyer et.al. (1955) dalam Oteng Sutisna (1993:36-37) berhasil mengidentifikasi 9 kegiatan administrator, yaitu 1) menentukan tujuan-tujuan, 2) membuat kebijaksanaan, 3) menentukan peranan-peranan, 4) mengkoordinasikan peran-

peran administratif, 5) menaksir efektivitas, 6) bekerja dengan kepemimpinan masyarakat untuk meningkatkan perbaikan dalam pendidikan, 7) menggunakan sumber-sumber pendidikan dari masyarakat, 8) melibatkan orang-orang, dan 9) melakukan komunikasi.

Ruang lingkup administrasi dapat pula ditinjau dari bidang garapannya. Daryanto (1998:26) mengelompokkan ruang lingkup administrasi pendidikan menjadi tiga bidang garapan, yaitu: 1) bidang administrasi material, 2) bidang administrasi personal, dan 3) bidang administrasi kurikulum. Dasuqi dan Somantri (1992:16-20) mengemukakan administrasi pendidikan dalam operasionalnya memiliki bidang garapan sebagai berikut: 1) program pendidikan, 2) murid atau peserta didik, 3) personil lembaga pendidikan, 4) kantor dan fasilitas lembaga pendidikan, 5) keuangan lembaga pendidikan, 6) pelayanan bantuan lembaga pendidikan, 7) hubungan lembaga dan masyarakat.

Hoy dan Miskel (2001: 15) menjelaskan ruang lingkup materi kajian administrasi pendidikan.ber sumber dari pemikiran bawa sekolah merupakan suatu sistem sosial. Sekolah sebagai sistem sosial memiliki empat elemen atau subsistem penting, yaitu struktur, individu, budaya, dan politik. Perilaku organisasi merupakan peran dari interaksi elemen-elemen ini dalam konteks pengajaran dan pembelajaran. Lingkungan juga merupakan aspek penting dari kehidupan organisasi; lingkungan tidak hanya menyediakan sumber bagi sistem tersebut tetapi juga menyediakan kendala dan peluang lainnya.Hoy dan Miskel (2001:6) mengajukan Model Sistem Sosial untuk sekolah seperti tampak pada gambar berikut.

**Gambar 2.2**  
**Sekolah Sebagai Sistem Sosial**  
Environment



<http://rastodio.com/WP/content/uploads/2009/08/Sekolah-Sebagai-Sistem-Sosial.jpg>

Berdasarkan gambar 2.2, jika sekolah harus menjadi lembaga pembelajaran yang efektif, sekolah harus mencari cara untuk menciptakan struktur yang secara terus-menerus mendukung pembelajaran dan pengajaran dan memperkaya adaptasi organisasi; mengembangkan budaya dan iklim organisasi yang terbuka, dan kolaboratif; menarik individu yang mandiri, efektif, dan terbuka terhadap perubahan; dan mencegah politik yang kotor dan tak-legal dari penyalahgunaan aktivitas pengajaran dan pembelajaran yang legal. Kepemimpinan transformasional, komunikasi yang terbuka dan terus-menerus, dan pembuatan keputusan bersama merupakan mekanisme yang hendaknya mampu meningkatkan pembelajaran keorganisasian di sekolah. Tantangannya adalah tidak hanya menciptakan sekolah yang memiliki kemampuan untuk menjawab secara efektif masalah-masalah kontemporer saja tetapi juga pada isu-isu yang baru muncul mengenai efektivitas sekolah.

Usman (2008:197) mengemukakan bahwa Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh anggota organisasi bisa bersifat fisik maupun non fisik (emosional) misalnya, lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, sarana dan prasarana yang memadai, jaminan sosial yang memadai, promosi, jabatan, pengawasan yang memadai dan lain-lain .

Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2008:121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai *"...a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization."* Menurut Tagiuri dan Litwin iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung , dialami oleh anggota organisasi , mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Stringer (2002: 16) mendefinisikan iklim organisasi sebagai *"...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation."* Artinya iklim organisasi merupakan koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Wirawan (2008:122) mengemukakan bahwa: " iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi ."

Hoey & Miskel (2005) dalam Usman (2008:198) mengemukakan dua tipe ekstrem iklim organisasi, yaitu iklim organisasi terbuka dan iklim organisasi tertutup. Pada iklim organisasi terbuka , semangat kerja karyawan sangat tinggi , perasaan terpaksa berada di organisasi rendah, tingkat kebosolan dan izin karyawan rendah , dorongan pimpinan dalam memotivasi karyawannya agar berprestasi sangat besar, sedangkan rutinitas administratif rendah. Sebaliknya pada iklim organisasi tertutup, semangat kerja karyawan dan dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya rendah, sedangkan tingkat kebosolan, izin, keterpaksaan karyawan, dan rutinitas administratif tinggi. Berdasarkan

hal tersebut iklim organisasi yang terbuka lebih menguntungkan karyawan maupun bagi organisasi.

### Dimensi Iklim Organisasi

Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat atau karakteristik dari variable iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda-beda pada setiap organisasi. Studi yang dilakukan oleh para pakar iklim organisasi menunjukkan paling tidak ada 460 jenis lingkungan kerja dengan iklim organisasinya sendiri-sendiri. (Wirawan, 2008:128).

Dimensi iklim organisasi menurut Koys dan DeCotiis ( dalam Wirawan , 2008 : 132 dapat diukur melalui delapan dimensi sebagai berikut :

- 1) Otonomi (*autonomy*), yaitu persepsi mengenai penentuan sendiri prosedur kerja, tujuan dan prioritas.
- 2) Kebersamaan (*cohesion*), yaitu perasaan kebersamaan diantara altar organisasi , termasuk kemauan anggota organisasi untuk menyediakan bahan-bahan bantuan.
- 3) Kepercayaan (*trust*), yaitu persepsi kebebasan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota organisasi level atas mengenai isu sensitive dan personal dengan harapan bahwa integritas komunikasi seperti itu tidak dilanggar.
- 4) Tekanan (*pressure*), yaitu persepsi mengenai tuntutan waktu untuk menyelesaikan tugas dan standar kinerja.
- 5) Dukungan (*support*), yaitu persepsi toleransi perilaku anggota organisasi oleh atasannya.
- 6) Pengakuan (*recognition*), yaitu persepsi bahwa kontribusi anggota organisasi diakui dan dihargai.
- 7) Kewajaran (*fairness*), yaitu persepsi bahwa praktik organisasi adil, wajar, dan tidak sewenang-wenang.
- 8) Inovasi (*innovation*), yaitu persepsi bahwa perubahan dan kreatifitas didukung.

Kelneer (1990) sebagaimana dikutip oleh Barkah (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) *Responsibility*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diimban 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.

Sementara itu Lussier (1996) sebagaimana dikutip oleh Barkah (2002:) mengatakan sejalasnya bahwa dimensi iklim organisasi adalah :

- 1) *Struktur*, Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun.
- 2) *Responsibility*, 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.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptik analitik dengan maksud agar memperoleh gambaran empirik mengenai keadaan yang tengah berlangsung pada saat penelitian ini dilaksanakan. Selanjutnya data lapangan yang diperoleh dianalisis, baik secara kuantitatif berdasarkan informasi statistik, maupun secara kualitatif berdasarkan interpretasi terhadap hasil-hasilnya. Keadaan yang sedang berlangsung tersebut berkenaan dengan variabel-variabel yang menjadi pusat perhatian studi ini. Variable kajian permasalahan penelitian ini adalah :

1. Iklim organisasi sekolah sebagai variable bebas ke 1 ( X1)
2. Peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai variable bebas ke 2 (X2)
3. Kinerja guru sebagai variable terikat (Y)

### Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional Variabel dimaksudkan untuk menjelaskan makna variable yang sedang diteliti. Dengan kata lain definisi operasional variabel adalah semacam petunjuk pelaksanaan caranya mengukur suatu variable. Berikut ini definisi variable penelitian :

- 1) Iklim Organisasi (X1) adalah suasana dalam organisasi yang direfleksikan melalui (a)Struktur, (b)Standar-standar, (c)Tanggung jawab, (d) Penghargaan, (e) Dukungan, (f) Komitmen.(dikembangkan dari Stringer ,2002)
- 2) Peran Kepemimpinan Kepala sekolah (X2) adalah pemimpin sekolah yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan sebagai (a) educator, (b) manajer,

- (c) administrator, (d) supervisor, (e) leader, (f) innovator dan (g) motivator. (Dikembangkan dari Permendiknas No. 13 Tahun 2007)
- 3) Kinerja Guru (Y) adalah merupakan tingkat professional guru dalam proses belajar mengajar selama periode tertentu yang diwujudkan melalui (a) Pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, (b) Kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik, (c) Profesional adalah kemampuan menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam, (d) Sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. (Dikembangkan dari Permendiknas No. 16 tahun 2007)

**Model Penelitian**

Model yang digunakan pada penelitian ini adalah model korelasional, yaitu untuk menemukan ada tidaknya hubungan antara variable-variable yang diteliti.

- 1) Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi sekolah (variabel X<sub>1</sub>) terhadap kinerja guru (variabel Y), digunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus:

$$r_{X_1Y} = \frac{N(\sum X_1 Y) - (\sum X_1)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

- 2) Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah (variabel X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (variabel Y), dengan rumus:

$$r_{X_2Y} = \frac{N(\sum X_2 Y) - (\sum X_2)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

- 3) Korelasi multiple antara iklim organisasi sekolah (variabel X<sub>1</sub>), dan Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah (variabel X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (variabel Y), dengan rumus:

$$R_{yX_1X_2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx_1} + r^2_{yx_2} - 2r_{yx_1}r_{x_1x_2}}{1 - r^2_{x_1x_2}}}$$

Keterangan :

- R<sub>yX<sub>1</sub>X<sub>2</sub></sub>** = Korelasi antara variabel X<sub>1</sub> dengan X<sub>2</sub> secara bersama-sama dengan variabel Y
- r<sub>yX<sub>1</sub></sub>** = Korelasi product moment antara X<sub>1</sub> dengan dengan Y
- r<sub>yX<sub>2</sub></sub>** = Korelasi product moment antara X<sub>1</sub> dengan dengan Y

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>) dan Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Guru(Y)**

Hipotesis pertama yang diajukan adalah “terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru . Dugaan sementara bahwa semakin tinggi kemampuan Iklim Organisasi dan kepemimpinan ,

semakin tinggi pula kinerja guru , sebaliknya semakin rendah kemampuan Iklim Organisasi dan kepemimpinan semakin rendah pula kinerja guru nya .

Secara statistik hipotesis tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\left[ \begin{array}{l} H_0 : \rho. X_1 Y = 0, \text{ Tidak ada pengaruh antara iklim organisasi } (X_1) \text{ dan} \\ \text{kepemimpinan } (X_2) \text{ dengan kinerja guru}(Y) \\ H_1 : \rho. X_1 Y > 0, \text{ Ada pengaruh antara iklim organisasi sekolah } (X_1) \text{ dan} \\ \text{kepemimpinan } (X_2) \text{ dengan kinerja guru}(Y) \end{array} \right.$$

Pengolahan statistik melalui teknis analisis korelasi ganda *Pearson Product Moment* dengan bantuan software SPSS for Window Versi 17.0. menyajikan tabel model *Summary* seperti di bawah ini :

**Koefisien Diterminasi Variabel X<sub>1</sub> dan Variabel X<sub>2</sub>  
Secara Bersama-sama Terhadap Variabel Y  
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.721 <sup>a</sup>	.519	.506	9.50954	.519	3.888E1	2	72	.000

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi , Kepemimpinan

Tabel diatas menginformasikan gabungan korelasi (R) variabel Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>) dan variabel kepemimpinan (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama terhadap kinerja guru(Y) sebesar 0,721, jika disubstitusikan ke dalam koefisien diterminasi menjadi R Square (r<sup>2</sup>) sebesar 0,519 atau 51,9 %. Angka tersebut menunjukkan pengaruh kedua variable independent terhadap variabel dependent kategori kuat.

Koefisien korelasi 0,721 baru berlaku untuk sampel yang diteliti. Korelasi tersebut dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasi apabila korelasi signifikan. Oleh karena itu penulis melakukan uji signifikansi melalui uji “F” dengan ketentuan, jika F hitung lebih besar dari pada F tabel, maka koefisien korelasi ganda yang diuji signifikan, yaitu dapat berlaku untuk seluruh populasi. Pengolahan statistik melalui teknis analisis korelasi ganda *Pearson Product Moment* dengan bantuan software SPSS for Window Versi 17.0. menyajikan tabel ANOVA seperti di bawah ini :

**Uji “F” Variabel X<sub>1</sub> dan Variabel X<sub>2</sub> Secara Bersama-sama Terhadap Variabel Y**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7032.328	2	3516.164	38.882	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6511.059	72	90.431		
	Total	13543.387	74			

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi , Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Tabel diatas menginformasikan harga  $F_{hitung}$  pengaruh variabel kemampuan Iklim Organisasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja guru(Y) sebesar 38,882, dikonsultasikan pada  $F_{tabel}$  dengan  $dk_{pembilang} = 2$  dan  $dk_{penyebut} = 72$  pada derajat kebebasan  $\alpha = 0.05$ , dari perhitungan diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 3,13, dengan demikian  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , dan angka signifikasi (Sig) pada tabel ANOVA sebesar  $0,000 < 0.05$ . Artinya koefisien korelasi ganda yang diuji signifikan, maka koefisien korelasi 0,721 dapat diberlakukan untuk seluruh populasi. Adapun besarnya pengaruh kemampuan Iklim Organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel *Coefficient* kolom *Standardized Coefficients* (Beta) di bawah ini

**Uji “t” Variabel  $X_1$  dan Variabel  $X_2$   
Secara Bersama-sama Terhadap Variabel Y  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.404	11.997		.867	.389
	Kepemimpinan	.789	.120	.579	6.565	.000
	Iklim Organisasi	.305	.102	.264	2.998	.004

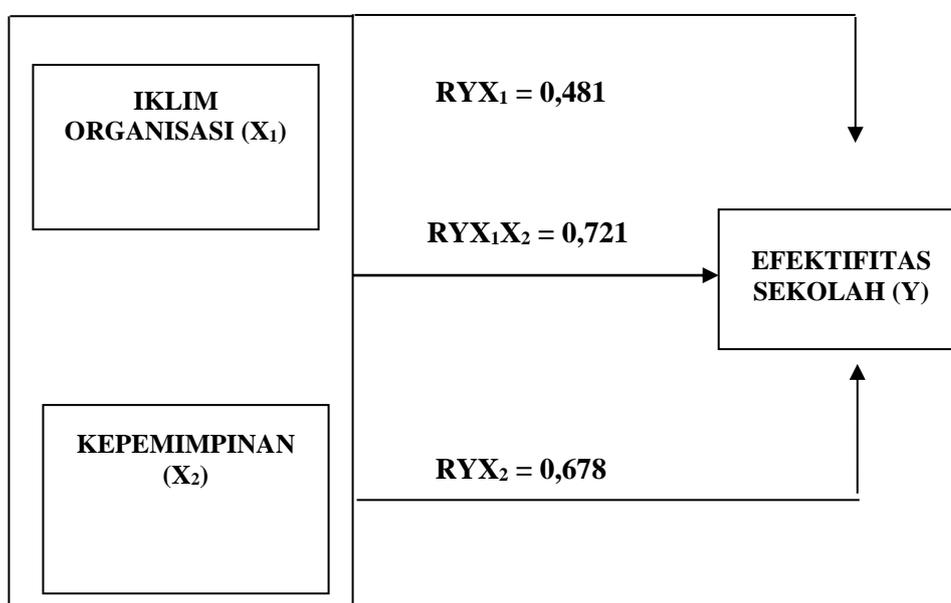
a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Tabel tersebut menginformasikan bentuk persamaan regresi antara variabel Iklim Organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru yaitu  $\hat{Y} = 10,404 + 0,305X_1 + 0,789X_2$ . Persamaan regresi di atas menunjukkan nilai yang positif. Hal ini mengandung pengertian bahwa setiap perubahan peningkatan pada variabel Iklim Organisasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) akan diikuti pula peningkatan kinerja guru(Y).

Perubahan yang terjadi pada kinerja guru , merupakan indikator adanya pengaruh dari kemampuan Iklim Organisasi dan kepemimpinan .

Besarnya pengaruh Iklim Organisasi dan kepemimpinan baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap kinerja guru diilustrasikan dalam gambar dibawah ini :

**Pengaruh Antar Variabel**



Pada pembahasan hasil penelitian ini dikemukakan secara sistematis mengenai jawaban terhadap hipotesis yang diajukan pada bab satu yang terdiri dari tiga pertanyaan. Proses pembahasan dilakukan dengan cara mengklasifikasikan antara hasil data lapangan, hasil pengolahan data statistik dan konsep-konsep teoritis yang ada kaitannya dengan masalah yang dibahas.

**Hasil Analisis Deskriptif Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) dan Kinerja guru(Y)**

Hasil analisis deskriptif tentang Iklim Organisasi memberikan informasi bahwa Iklim Organisasi yang berlangsung pada SMA Negeri di wilayah utara kabupaten Garut kategorinya baik ( 75,80 % dari skor ideal ). Sumbangan tiap dimensi Iklim Organisasi masing-masing adalah struktur 84,36 % (sangat baik), Standar-Standar 75,40 ( baik ), Tanggung Jawab 74,72 % ( baik ), Pengakuan 71,07 % ( baik ), Dukungan 73,44 % ( baik ), dan Komitmen 75,80 % ( baik ). Untuk meningkatkan Iklim Organisasi pada SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut, maka aspek yang harus menjadi prioritas untuk diperbaiki adalah aspek Pengakuan yang memperoleh skor yang paling rendah

dibanding dengan aspek-aspek lainnya, disusul dengan aspek Dukungan, Tanggung Jawab, Standar-Standar, dan Komitmen. Aspek Struktur harus dipertahankan karena sudah dalam kondisi sangat baik.

Hasil analisis deskriptif tentang kepemimpinan memberikan informasi bahwa kepemimpinan yang berlangsung pada SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut kategorinya baik (77,00 % dari skor ideal) . Sumbangan tiap dimensi kepemimpinan masing-masing adalah Edukator 77 %, Manajer 81 %, Administrator 78 %, Supervisor 78%, Leader 75%, Inovator 76% dan Motivator 75%. Untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan pada SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut, maka aspek yang harus menjadi prioritas untuk diperbaiki adalah aspek Leader dan Motivator yang memperoleh skor yang paling rendah dibanding dengan aspek-aspek lainnya, disusul dengan aspek Inovator,. Aspek Manager harus dipertahankan karena sudah dalam kondisi baik.

Hasil analisis deskriptif tentang kinerja guru memberikan informasi bahwa kinerja guru yang berlangsung pada SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut kategorinya baik (76,12% dari skor ideal) . Sumbangan tiap aspek kinerja guru masing-masing adalah Pedagogik 80,77%, Profesional 79,47%, Kepribadian 73,41% dan Sosial 70,84%. Untuk meningkatkan kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut, maka aspek yang harus menjadi prioritas untuk diperbaiki adalah aspek Sosial yang memperoleh skor yang paling rendah dibanding dengan aspek-aspek lainnya, disusul dengan aspek Kepribadian. Aspek Pedagogik dan profesional harus dipertahankan karena sudah dalam kondisi baik.

### **Pengaruh Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja guru(Y)**

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

Analisis statistik dari data yang diperoleh hasil penelitian menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Iklim Organisasi dengan kinerja guru . Besarnya korelasi antara Iklim Organisasi dengan kinerja guru adalah 0,479, dengan koefisien determinasi sebesar 0,231 atau 23,1 %. Gambaran ini menunjukkan kinerja guru dipengaruhi oleh faktor Iklim Organisasi sebesar 23,1 % sedangkan sisanya sebesar 76,9 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Persamaan regresi antara Iklim Organisasi dan kinerja guru adalah  $\hat{Y} = 62,862 + 0,555X_1$  . Persamaan garis regresi tersebut memberikan informasi jika Iklim Organisasi meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,555 satuan. Hasil statistik tersebut menunjukkan bahwa Iklim Organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru . Semakin tinggi iklim

organisasi sekolah akan cenderung semakin tinggi kinerja guru nya, sebaliknya jika Iklim Organisasi rendah akan mengakibatkan menurunnya kinerja guru nya.

### **Pengaruh Kepemimpinan (X<sub>2</sub>), Terhadap Kinerja Guru(Y)**

Koontz (dalam Wahjosumidjo 1995 : 104) mengemukakan bahwa :

"Seorang Kepala Sekolah harus mampu untuk :

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri, pada guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan".

Analisis statistik dari data yang diperoleh hasil penelitian menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan Kinerja Guru . Besarnya korelasi antara kepemimpinan dengan kinerja guru adalah 0,678, dengan koefisien determinasi sebesar 0,459 atau 45,9 % . Gambaran ini menunjukkan kinerja guru dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan sebesar 45,9 % sedangkan sisanya sebesar 54,1 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Persamaan regresi antara kepemimpinan dan kinerja guru adalah  $\hat{Y} = 26,113 + 0,924X_2$  Persamaan garis regresi tersebut memberikan informasi jika kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,924 satuan. Hasil statistik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru . Semakin tinggi kepemimpinan akan cenderung semakin tinggi kinerja guru nya, sebaliknya jika kualitas kepemimpinan rendah akan mengakibatkan kinerja guru nya juga rendah.

Salah satu sumber daya pendidikan di sekolah yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah kepala sekolah . Seperti diungkapkan Supriadi (Mulyasa , 2005:24) bahwa " Erat hubungannya antara kualitas kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru". Hal tersebut sejalan dengan temuan Deming yang menyatakan bahwa : " Keberhasilan suatu Organisasi 80% ditentukan oleh managernya, sedangkan sisanya 20% oleh faktor lainnya ". (Usman, 2008:500).

Doe dan Drake (Yayat Hayati D, 2005 :75) memandang bahwa " peran kepemimpinan merupakan jantung dan hati keseluruhan proses administrasi ". Lebih tegas lagi Ivancevich (1998:98) mengemukakan bahwa " peran kepemimpinan berpengaruh kuat secara langsung terhadap kinerja individu ". Hal selanjutnya berpengaruh terhadap efektifitas organisasi.

Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa " kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru." Perlu digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi.

Berdasarkan atas kenyataan yang diperoleh dari hasil penelitian dan juga didukung oleh hasil-hasil sebelumnya, serta diperkuat oleh beberapa ahli seperti diuraikan pada bab-bab sebelumnya, akhirnya dapat dipertegas kembali bahwa kepemimpinan secara nyata

memberikan pengaruh terhadap Kinerja Guru , dengan kata lain penelitian ini menguatkan teori yang sudah dikemukakan oleh para ahli.

### **Pengaruh Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>), dan Kepemimpinan (X<sub>2</sub>), Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Hasil analisis statistika menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Iklim Organisasi dan kemampuan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru . Hal ini ditunjukkan dengan analisis varians yang signifikan, sehingga garis persamaan regresi memberikan informasi bahwa setiap peningkatan perubahan terhadap variabel Iklim Organisasi dan kepemimpinan terjadi pula peningkatan pada tingkat kinerja guru .

Besarnya korelasi antara Iklim Organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru adalah 0,721, dengan koefisien determinasi sebesar 0,519 atau 51,9 % . Gambaran ini menunjukkan kinerja guru dipengaruhi oleh faktor Iklim Organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama sebesar 51,9 % sedangkan sisanya sebesar 48,1 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Persamaan regresi antara kepemimpinan dan kinerja guru adalah  $\hat{Y} = 10,404 + 0,305X_1 + 0,789X_2$

Persamaan garis regresi tersebut memberikan informasi jika Iklim Organisasi meningkat sebesar 1 satuan dan kepemimpinan konstan maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,305 satuan, jika kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan dan Iklim Organisasi konstan maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,789 satuan,

Hasil statistik tersebut menunjukkan bahwa Iklim Organisasi dan kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru . Semakin tinggi Iklim Organisasi dan kepemimpinan akan cenderung semakin tinggi pula kinerjanya, sebaliknya jika Iklim Organisasi dan kualitas kepemimpinan rendah akan mengakibatkan kinerja guru nya juga rendah.

Namun demikian harus diakui bahwa Iklim Organisasi dan kepemimpinan bukanlah satu-satunya faktor yang dapat memengaruhi tingkat kinerja guru tetapi masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut diantaranya ; kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, fasilitas belajar, budaya sekolah, potensi siswa dan lain sebagainya, untuk itu diperlukan penelitian-penelitian lain yang lebih luas dan mendalam sehingga diketahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja gurudan seberapa besar pengaruhnya.

### **Temuan Penelitian**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian di atas ada beberapa temuan penelitian sebagai berikut :

- 1) Variable Kepemimpinan memberikan pengaruh yang sedikit lebih besar dibandingkan dengan pengaruh variable Iklim Organisasi . Variable Kepemimpinan memberikan kontribusi 45,9% terhadap kinerja guru, sedangkan variable Iklim Organisasi 23,1% terhadap kinerja guru.
- 2) Dari persamaan regresi ganda  $\hat{Y} = 10,404 + 0,305X_1 + 0,789X_2$

akan didapatkan, jika terjadi peningkatan Iklim Organisasi hingga mencapai nilai 100, maka akan terjadi peningkatan kinerja guru sebesar 30,5. Dan jika terjadi peningkatan Kepemimpinan mencapai nilai 100, maka kinerja guru akan meningkat sebesar 78,9. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru dengan optimal maka variabel Kepemimpinan harus menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan dibandingkan dengan variable Iklim Organisasi, karena variable Kepemimpinan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja guru dibandingkan dengan variable Iklim Organisasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan data hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh iklim organisasi dan Kepemimpinan terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Secara umum kinerja guru pada SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut dikategorikan cukup baik namun hasil yang didapat belumlah optimal. Hasil penelitian menunjukkan kurang optimalnya kinerja guru terutama disebabkan oleh masih lemahnya aspek, Profesional dan Sosial dalam hal ini kurangnya penguasaan dan pemahaman perubahan-perubahan sebagai dampak globalisasi dan penerapan teknologi informasi dalam upaya meningkatkan efektifitas belajar anak.
- 2) Iklim organisasi pada SMA Negeri di Wilayah Utara Kabupaten Garut dikategorikan cukup baik. Dari 6 aspek yang membentuk iklim organisasi yaitu : Struktur, Standar-standar, Tanggung Jawab, Pengakuan, Dukungan, dan Komitmen, aspek Pengakuan memberikan kontribusi paling lemah terhadap terbentuknya iklim organisasi yang sehat dan kondusif, aspek tersebut meliputi indikator imbalan pekerjaan, promosi jabatan dan penghargaan/pujian. Kepemimpinan pada SMA Negeri di wilayah utara kabupaten Garut dikategorikan cukup baik namun hasil yang didapat belumlah optimal. Kurang optimalnya peran kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah terutama aspek peran sebagai leader dan peran sebagai motivator.
- 3) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,481 dan koefisien determinasi 0,231 atau 23,1 %. Hal ini berarti walaupun iklim organisasi meningkat 100 % kinerja guru hanya akan meningkat sebesar 23,1 %, artinya untuk meningkatkan kinerja guru secara maksimal maka faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru juga harus ditingkatkan.
- 4) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,678 dan koefisien determinasi 0,459 atau 45,9%. Hal ini berarti kinerja guru dipengaruhi oleh Kepemimpinan sebesar 45,9 %.
- 5) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,721 dan koefisien determinasi 0,519 atau 51,9%. Hal ini berarti kinerja guru dipengaruhi oleh iklim organisasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama sebesar 51,9 % . Persamaan regresi antara variable Iklim organisasi dan Kepemimpinan ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kinerja guru ( $Y$ ) adalah  $\hat{Y} = 10,404 + 0,305 X_1 + 0,789 X_2$ .

**Daftar Pustaka**

- 1) Daryanto, M. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 2) Dasuqi, Dudung, A. dan Somantri, Setyo. (1992). “*Wawasan Dasar Pendidikan Dalam Administrasi Pendidikan*”. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung.
- 3) Depdiknas, 2007, *Permendiknas No 16 tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*
- 4) Depdiknas, 2007, *Permendiknas No 13 tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*
- 5) Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration Theory, Research, And Practice* 6<sup>th</sup> ed., International Edition, Singapore: McGraw-Hill Co.
- 6) Stringer, Robert. 2002. *Leadership and Organizational Climate*. The Cloud Chamber Effect. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- 7) Sutisna, Oteng. 1993. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktis Profesional*. Bandung: Angkasa
- 8) Usman Moh. Uzer, 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 9) Wahjosumidjo, 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- 10) Wahyudin (2003). *Bernalar Statistik*. Hand Book Perkuliahan. PPS UPI Bandung
- 11) Waldo Dwight, 1982. *Pengantar Administrasi Publik*. Jakarta: Aksara Baru.
- 12) Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- 13) Yayat Hayati, D. 2005. *Perilaku Organisasi*. Bandung ; Alfabeta