

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PROFESIONALITAS TERHADAP
MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU
SMA MUHAMMADIYAH DI WILAYAH DKI JAKARTA**

Oleh :

EVI NILAWATI

NIM : 1465190034

TESIS

Disampaikan kepada
Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi
sebagai bagian dari Persyaratan
untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen



**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
2017**

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **Evi Nilawati**
NIM : 1465190034
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi : Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Persada
Indonesia Y.A.I
Judul : **Pengaruh Iklim Organisasi Dan Profesionalitas Terhadap
Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru
SMA Muhammadiyah Di Wilayah DKI Jakarta**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Karya Ilmiah berupa Tesis yang saya buat sebagaimana judul tersebut diatas adalah bukan karya ilmiah milik orang lain melainkan hasil Karya Ilmiah saya sendiri dengan menyebutkan kutipan-kutipan milik orang lain. Disamping itu Karya Ilmiah berupa tesis ini belum pernah diterbitkan dimanapun.

Apabila dikemudian hari Karya Ilmiah ini terbukti milik atau menjiplak atau ada unsur PLAGIASI dari orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, September 2017



Evi Nilawati
1465190034



UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PERSETUJUAN TESIS

Tanggal : September 2017

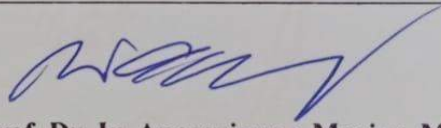
Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia Y.A.I
Menyetujui Tesis yang ditulis oleh :

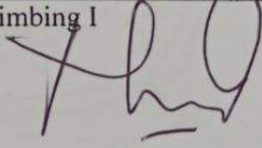
EVI NILAWATI
NIM 1465190034

Berjudul:

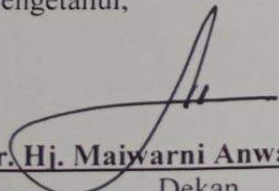
**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PROFESIONALITAS TERHADAP
MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU
SMA MUHAMMADIYAH DI WILAYAH DKI JAKARTA**

Sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar
MAGISTER MANAJEMEN

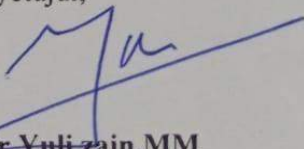

Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Si.,MM
Pembimbing I


Dr. Harries Madiistriyatno, M.Si
Pembimbing II

Mengetahui,


Dr. Hj. Maiwarni Anwar, SE, MM
Dekan

Menyetujui,


Dr. Ir. Yuli zain, MM
Ketua Program Studi



UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Tanggal : September 2017

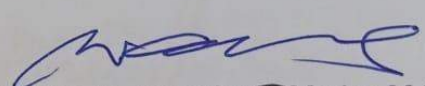
Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia Y.A.I
Menyetujui Tesis yang ditulis oleh :

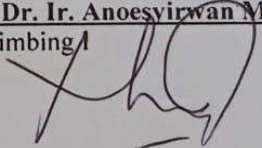
EVI NILAWATI
NIM 1465190034

Berjudul:

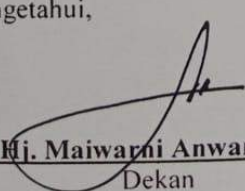
**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PROFESIONALITAS TERHADAP
MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU
SMA MUHAMMADIYAH DI WILAYAH DKI JAKARTA**

Sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar
MAGISTER MANAJEMEN

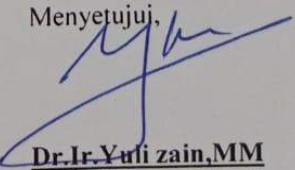

Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Si.,MM
Pembimbing I


Dr. Harries Madiistriyatno, M.Si
Pembimbing II

Mengetahui,


Dr. Hj. Maiwarni Anwar, SE, MM
Dekan

Menyetujui,


Dr. Ir. Yuli zain, MM
Ketua Program Studi

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PROFESIONALITAS
TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA
PADA KINERJA GURU
SMA MUHAMMADIYAH DI WILAYAH DKI JAKARTA**

Oleh : Evi Nilawati

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia YAI

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan profesionalitas baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta, mengetahui pengaruh iklim organisasi, profesionalitas dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta .

Penelitian ini menggunakan jenis deskriptif-verifikatif. Metode yang digunakan adalah survey. Survey ini dilakukan terhadap populasi sejumlah 467 guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta. Sebagai alat pengumpul data adalah kuesioner. Sampel yang digunakan sebanyak 215 guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta. Jumlah sampel ini berdasarkan ketentuan rumus pengambilan sampel Taro Yamane atau Slovin. Pada penelitian ini, teknik analisis statistik menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Berdasarkan hasil analisis, maka diperoleh (1) Iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta, (2) Profesionalitas tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta, (3) Iklim organisasi dan profesionalitas memiliki kontribusi secara simultan terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta, (4) Iklim organisasi, profesionalitas dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial dan memiliki kontribusi secara simultan terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta lebih dipengaruhi oleh iklim organisasi. Karena itu, peningkatan kinerja guru akan berhasil baik apabila iklim organisasinya sehat dan kondusif dengan mendorong peningkatan motivasi kerjanya. Indikator dominan dari kinerja guru adalah kuantitas kerja. Indikator dominan dari motivasi kerja adalah harapan. Indikator dominan dari iklim organisasi adalah kepercayaan.

Kata kunci : Iklim Organisasi, Profesionalitas, Motivasi Kerja, Kinerja Guru

**EFFECT OF CLIMATE ORGANIZATION AND PROFESSIONALITY TO
WORKING MOTIVATION AND IMPLICATIONS
ON TEACHER PERFORMANCE
SMA MUHAMMADIYAH IN JAKARTA REGION
By : Evi Nilawati**

**Master of Management Program
Faculty of Economics Universitas Persada Indonesia YAI**

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of organizational climate and professionalism either partially or simultaneously on the motivation of Muhammadiyah SMA teachers in Jakarta, to know the effect of organizational climate, professionalism and work motivation either partially or simultaneously to the performance of SMA Muhammadiyah teachers in Jakarta.

This research uses descriptive-verifikatif type. The method used is survey. The survey was conducted on a population of 467 teachers of SMA Muhammadiyah in the Region of DKI Jakarta. As a means of collecting data is a questionnaire. The sample used is 215 SMA Muhammadiyah teachers in Jakarta. The number of samples is based on the provisions of Taro Yamane or Slovin sampling formula. In this study, statistical analysis techniques using Structural Equation Modeling (SEM).

Based on the results of the analysis, it is obtained (1) Organizational climate has a significant influence on the motivation of Muhammadiyah high school teachers in Jakarta, (2) Professionalism has no influence on the motivation of Muhammadiyah SMA Muhammadiyah teachers in Jakarta, (3) Climate organization and professionalism has a simultaneous contribution to the motivation of Muhammadiyah high school teachers in the DKI Jakarta Region, (4) The organization climate, professionalism and work motivation have partially significant influence and have simultaneous contribution to the performance of SMA Muhammadiyah teachers in DKI Jakarta.

This research has shown that work motivation and performance of Muhammadiyah High School teachers in DKI Jakarta area is more influenced by organizational climate. Therefore, the improvement of teacher performance will work well if the organization climate is healthy and conducive by encouraging the improvement of work motivation. The dominant indicator of teacher performance is the quantity of work. The dominant indicator of work motivation is hope. The dominant indicator of organizational climate is trust.

Keywords: Organizational Climate, Professionalism, Work Motivation, Teacher Performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat-Nya sehingga penulisan Tesis yang berjudul **”Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja serta Impilkasinya pada Kinerja Guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta”** telah diselesaikan dengan baik.

Banyak kesulitan dan kendala yang penulis alami selama pembuatan tesis ini, tetapi berkat semangat dan kemauan serta bimbingan yang diberikan oleh beberapa pihak, maka penulisan tesis ini dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Penulisan tesis merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada pendidikan Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Persada Indonesia Y.A.I. Jakarta.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan serta semangat dalam penulisan tesis ini, diantaranya:

1. **Dr. HC. H. Julius Syukur**, selaku Ketua Yayasan Administrasi Indonesia
2. **Dr. Hj. Maiwarni Anwar, SE, MM** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia YAI.
3. **Dr.Ir. Yuli Zain, MM** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia YAI dan Ketua Penguji Dalam Sidang Komprehensif tesis ini.

4. **Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Si., MM** selaku pembimbing I dan Anggota Penguji I dalam sidang Komprehensif tesis ini, yang telah memberikan pengarahan, bimbingan dan dorongan selama penyusunan tesis ini hingga dapat diselesaikan.
5. **Dr. Harries Madiistriyatno, M.Si** selaku pembimbing II dan Anggota Penguji II dalam sidang Komprehensif tesis ini, yang telah memberikan pengarahan, bimbingan dan dorongan selama penyusunan tesis ini hingga dapat diselesaikan.
6. Bapak/Ibu Dosen pengajar beserta Civitas Akademika Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia YAI pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Persada Indonesia Y.A.I yang telah banyak memberikan bimbingan, bantuan dan kerjasama selama masa perkuliahan.
7. Pimpinan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) DKI Jakarta dan Seluruh Kepala Sekolah dan Guru SMA Muhammadiyah DKI Jakarta, tempat dilakukan penelitian dan atas dukungan serta bantuannya sehingga dapat terselesaikan penulisan tesis ini.
8. **Anakku tersayang Raka dan Rio** yang terus memberikan semangat dalam pembuatan tesis ini.
9. Rekan-rekan Angkatan tahun 2015 **Fransiska Anri, Irsan**, dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

10. **Mbak Ami, Pak Wagiman, dan Mbak Pur** yang sudah banyak membantu untuk mengingatkan penulis selama melakukan studi pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia YAI.

11. Serta semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu kelancaran penyusunan tesis ini.

Semoga semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan anugerah yang berlimpah dari Allah SWT.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan.

Semoga tesis ini bisa menjadi masukan yang bermanfaat dan menambah khasanah pengetahuan bagi pembaca.

Jakarta, September 2017

Evi Nilawati

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	10
1.3. Pembatasan Masalah	12
1.4. Rumusan Masalah	12
1.5. Tujuan Penelitian	13
1.6. Kegunaan Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Iklim Organisasi	16
2.2. Profesionalitas	31

2.3. Motivasi Kerja	41
2.4. Kinerja Guru	53
2.5. Penelitian Terdahulu	65
2.6. Kerangka Pemikiran	73
2.7. Hipotesis	81

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian	82
3.2. Definisi Konseptual dan Definisi Operasional	84
3.2.1. Iklim Ogranisasi	84
3.2.2. Profesionalisme	85
3.2.3. Motivasi Kerja	86
3.2.4. Kinerja Guru	87
3.3. Metode Pengumpulan Data	89
3.4. Instrumen Penelitian	90
3.5. Lokasi dan waktu penelitian.....	92
3.6. Populasi dan Sampel	93
3.7. Rancangan Analisis	98
3.7.1. Uji Validitas	98
3.7.2. Uji Reliabilitas	99
3.7.3. Analisis Deskriptif.....	100
3.7.4. Uji Normalitas	100
3.7.5. Uji Multikolinieritas.....	101
3.7.6. Analisis Structural Equation Modeling	103

3.8. Uji Hipotesis.....	113
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
4.1 Hasil Penelitian.....	119
4.1.1. Sebaran Data Responden Berdasarkan Usia.....	119
4.1.2. Sebaran Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .	120
4.1.3. Sebaran Data Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	120
4.1.4. Sebaran Data Responden Berdasarkan Status Guru	121
4.1.5. Data Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar di SMA Muhammadiyah DKI Jakarta.....	121
4.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	122
4.2.1. Deskripsi Data Iklim Organisasi	122
4.2.2. Deskripsi Data Profesionalitas	124
4.2.3. Deskripsi Data Motivasi Kerja	126
4.2.4. Deskripsi Data Kinerja Guru	127
4.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	129
4.4. Hasil Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	131
4.4.1 Kesesuaian Model Pengukuran Tingkat Pertama.....	132
4.4.1.1 Pengukuran Dimensi-dimensi Iklim Organisasi	132
4.4.1.2 Pengukuran Dimensi-dimensi Profesionalitas..	136
4.4.1.3 Pengukuran Dimensi-dimensi Motivasi Kerja .	139
4.4.1.4 Pengukuran Dimensi-dimensi Kinerja.....	142
4.4.2 Kesesuaian Model Pengukuran Tingkat Kedua dan	

Model Struktural.....	145
4.4.2.1 Hasil Uji Kecocokan Model	145
4.4.2.2 Hasil Uji Normalitas	145
4.4.2.3 Hasil Uji Multikolinieritas.....	147
4.4.2.4 Kesesuaian Model Pengukuran Tingkat Kedua	147
4.4.3. Hasil Uji Hipotesis dalam Model Struktural	155
4.4.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja (Uji Hipotesis 1, 2 dan 3)	159
4.4.3.2 Pengaruh Iklim Organisasi, Profesionalitas, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru (Uji Hipotesis 4, 5, 6, dan 7).....	164
4.5. Pembahasan	171
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	180
5.2. Implikasi Manajerial.....	183
5.3 Saran dan Rekomendasi	185
5.3.1. Saran	185
5.3.2. Rekomendasi	187
DAFTAR PUSTAKA	190
LAMPIRAN	196

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Capaian kinerja guru 2015-2016 SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta	4
Tabel 1.2. Rekapitulasi jumlah guru yang belum sertifikasi pendidik SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta	7
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	66
Tabel 2.2. Hipotesis Penelitian	81
Tabel 3.1. Jumlah Variabel Laten dan Ukuran Sample Minimal	84
Tabel 3.2. Kisi-kisi variabel Iklim Organisasi	85
Tabel 3.3. Kisi-kisi variabel Profesionalitas	86
Tabel 3.4. Kisi-kisi variabel Motivasi Kerja.....	87
Tabel 3.5. Kisi-kisi variabel kinerja.....	88
Tabel 3.6. Jadwal Penelitian	92
Tabel 3.7. Populasi Penelitian.....	93
Tabel 3.8. Sebaran Sampel Guru SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta	97
Tabel 3.9. Interpretasi Koefisien korelasi Nilai r.....	102
Tabel 3.10. Kriteria Pengujian Goodness of Fit	112
Tabel 4.1. Sebaran Data Responden Berdasarkan Tingkat Usia	119
Tabel 4.2. Sebaran Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	120
Tabel 4.3. Sebaran Data Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	120

Tabel 4.4.	Sebaran Data responden Berdasarkan Status Guru.....	121
Tabel 4.5.	Sebaran Data Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	122
Tabel 4.6.	Deskripsi Data Iklim Organisasi.....	123
Tabel 4.7.	Deskripsi Data Profesionalitas.....	125
Tabel 4.8.	Deskripsi Sebaran Data Motivasi Kerja.....	127
Tabel 4.9.	Deskripsi Sebaran Data Kinerja Guru	128
Tabel 4.10.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	129
Tabel 4.11.	Hasil Uji Kesesuaian Ukuran Dimensi-Dimensi Iklim Organisasi ...	135
Tabel 4.12.	Hasil Uji Kesesuaian Ukuran Dimensi-Dimensi Profesionalitas	138
Tabel 4.13.	Hasil Uji Kesesuaian Ukuran Dimensi-Dimensi Motivasi Kerja.....	141
Tabel 4.14.	Hasil Uji Kesesuaian Ukuran Dimensi-Dimensi Kinerja.....	144
Tabel 4.15.	Tabel Hasil Uji Kecocokan Model	145
Tabel 4.16.	Matriks Korelasi Variabel Independent	147
Tabel 4.17.	Hasil Uji Signifikansi Kesesuaian Ukuran Iklim Organisasi.....	150
Tabel 4.18.	Hasil Uji Signifikansi Kesesuaian Ukuran Profesionalitas.....	151
Tabel 4.19.	Hasil Uji Signifikansi Kesesuaian Ukuran Motivasi Kerja	153
Tabel 4.20.	Hasil Uji Signifikansi Kesesuaian Ukuran Kinerja	155
Tabel 4.21.	Hasil Uji Hubungan Iklim Organisasi dan Profesionalitas.....	160
Tabel 4.22.	Hasil Uji Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja	161
Tabel 4.23.	Kontribusi Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja	163

Tabel 4.24. Hasil Uji Pengaruh Iklim Organisasi, Profesionalitas dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.....	167
Tabel 4.25. Kontribusi Pengaruh Iklim Organisasi, Profesionalitas terhadap dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	169

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Hubungan Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja	29
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran	81
Gambar 3.1. Model Struktural dan Pengukuran Pengaruh Iklim Organisasi Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja	110
Gambar 3.2. Substruktur Model Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja	114
Gambar 3.3. Substruktur Model Pengaruh Iklim Organisasi, Profesionalitas dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja	116
Gambar 4.1. Histogram Sebaran Data Iklim Organisasi.....	123
Gambar 4.2. Histogram Sebaran Data Profesionalitas.....	125
Gambar 4.3. Histogram Sebaran Data Motivasi Kerja	126
Gambar 4.4. Histogram Sebaran Data Kinerja Guru	128
Gambar 4.5. Model Pengukuran Dimensi Dukungan.....	132
Gambar 4.6. Model Pengukuran Dimensi Kepercayaan.....	133
Gambar 4.7. Model Pengukuran Dimensi Keintiman.....	134
Gambar 4.8. Model Pengukuran Dimensi Keahlian	136
Gambar 4.9. Model Pengukuran Dimensi Pengabdian.....	137
Gambar 4.10. Model Pengukuran Dimensi Standar Profesi.....	137
Gambar 4.11. Model Pengukuran Dimensi Kebutuhan	139

Gambar 4.12. Model Pengukuran Dimensi Harapan	140
Gambar 4.13. Model Pengukuran Dimensi Kualitas Kerja	142
Gambar 4.14. Model Pengukuran Dimensi Kuantitas Kerja	143
Gambar 4.15. Q-plot of Standardized residual	146
Gambar 4.16. Model Pengukuran Iklim Organisasi	148
Gambar 4.17. Model Pengukuran Profesionalitas	150
Gambar 4.18. Model Pengukuran Motivasi Kerja	152
Gambar 4.19. Model Pengukuran Kinerja	154
Gambar 4.20. Model Pengukuran Tingkat Kedua dan Model Struktural	156
Gambar 4.21. Hasil Uji Signifikansi Parameter.....	158

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Tenaga pengajar atau guru memiliki peran strategis dalam membangun peserta didik agar mampu berkompetisi di era global dan kompeten di bidangnya. Untuk mencapai harapan tersebut dibutuhkan upaya secara sungguh-sungguh dan berkesinambungan terhadap pengembangan mutu tenaga pengajar atau guru sekaligus di dalam konstribusinya mencapai tujuan pendidikan nasional. Institusi pendidikan khususnya sekolah, merupakan salah satu lembaga yang memiliki peran sangat besar dalam membentuk watak dan sumber daya manusia yang unggul khususnya dalam mengembangkan potensi peserta didik. Oleh karena itu, maka peran guru sebagai pembentuk watak dan pengembangan potensi peserta didik sangat besar.

Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru menempatkan diri sebagai pengajar, pembimbing, ilmuwan, fasilitator sekaligus motivator sehingga peserta didik mampu mengembangkan potensi dirinya untuk menyerap, menggali, dan menemukan konsep keilmuan maupun tata nilai yang dibelajarkan di kelas secara mandiri.

Berdasarkan sumber Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) DKI Jakarta, khususnya SMA Muhammadiyah wilayah DKI dengan **Visi ISLAMI, GLOBAL, DAN UNGGGUL, Misi MEMBENTUK PRIBADI MUSLIM YANG BERAKHLAKUL KARIMAH**, jumlah guru SMA Muhammadiyah tahun 2016 di wilayah DKI Jakarta \pm 467 orang. Guru PNS yang diperbantukan (guru DPK) di SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta hanya 10%, guru sudah bersertifikasi 35% dan selebihnya 65% belum bersertifikasi.

Banyaknya guru berstatus non PNS atau tenaga honorer dan guru yayasan di SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta, menjadi tugas tersendiri bagi kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah maupun instansi terkait yaitu dinas pendidikan dalam pengembangan kinerja guru dan menciptakan iklim organisasi yang sehat dan kondusif sehingga guru mampu bekerja secara optimal dan profesional dalam melaksanakan pembelajaran di kelas dan memiliki kemampuan untuk meningkatkan prestasi siswanya.

Peningkatan kinerja guru dapat dikembangkan secara internal oleh sekolah maupun kegiatan yang difasilitasi oleh dinas pendidikan. Upaya pengembangan guru meliputi kegiatan pertemuan guru mata pelajaran (MGMP), peningkatan sarana dan prasarana serta lingkungan fisik dan sosial yang mendukung terlaksananya kegiatan pembelajaran yang efektif, serta berbagai macam pelatihan yang diharapkan dapat menunjang proses pembelajaran. Sedangkan kuantitas yang dicapai guru dalam melaksanakan kinerjanya adalah bagaimana prestasi siswa yang dicapai khususnya dalam bidang akademik.

Undang-Undang nomer 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan Nomer 19 tahun 2005 telah ditetapkan terkait dengan kualifikasi, sertifikasi dan peningkatan kesejahteraan, namun sampai saat ini guru yang bekerja di sekolah swasta dan berstatus guru honorer maupun guru yayasan masih terkendala oleh berbagai permasalahan di dalam peningkatan kinerjanya. Diskriminasi terhadap guru swasta masih tampak dengan kecilnya kuota bagi guru swasta yang mendapatkan tunjangan propesi.

Guru swasta hanya mendapatkan kuota sebesar 25 persen, selebihnya sebesar 75 persen diberikan terhadap guru yang berstatus pegawai negeri (Kompas, 2011). Guru

swasta yang diberi kesempatan untuk menerima tunjangan sertifikasi dibatasi yaitu guru tetap yayasan . Besarnya tunjangan sertifikasi yang diperoleh para guru swasta tersebut “hanya” sebesar 1,5 juta rupiah tanpa membedakan lamanya masa kerja. Berbeda dengan guru pegawai negeri sipil yaitu sebesar satu kali gaji pokok. Bagi guru yang belum mendapat tunjangan sertifikasi mendapatkan penghasilan sesuai kemampuan sekolah yang bersangkutan melalui komite sekolah yang bersumber dari bantuan operasional sekolah (BOS) atau dari iuran orang tua. Namun demikian, pemerintah juga menetapkan alokasi dana BOS maksimal 20 persen yang dapat digunakan untuk membayar gaji guru, sedangkan sisanya sebesar 80 persen dialokasikan untuk kegiatan operasional sekolah. Dampak dari kebijakan pemerintah tersebut menyebabkan bertambah rendahnya honor para guru swasta dan berimplikasi terhadap kinerja.

Berikut ini Tabel 1.1 Data Capaian Kinerja Guru 2015-2016 pada SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta :

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Guru 2015 - 2016
SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta

Kinerja Guru	Tingkat Jabatan (Golongan)	2015		2016	
		Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)
Faktor Kemampuan (Ability)	III, IV	90	90	100	95
Faktor Motivasi (Motivation)	III, IV	90	85	100	90

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2017

Capaian Kinerja Guru 2015 – 2016 pada Tabel.1.1 yaitu kemampuan dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan diukur dalam satuan kinerja. Pada dasarnya kinerja melibatkan faktor – faktor di antaranya adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor

motivasi (motivation). Faktor kemampuan (ability) dapat digambarkan jika seseorang memiliki pendidikan dan pengetahuan yang memadai apabila ditambah dengan keahlian dan ketrampilan sesuai dengan jabatannya maka baginya adalah mudah untuk mencapai kinerja yang baik. Sedangkan faktor motivasi dijelaskan bahwa jika seorang guru memiliki sikap mental yang baik dan mampu secara fisik maka dia berada pada situasi yang tepat maka dia dapat mencapai kinerja yang tinggi. Ini berarti bahwa orang dapat mencapai kinerja yang maksimal apabila berada pada kondisi kerja dan lingkungan yang baik serta memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Lingkungan kerja yang menentukan kinerja tersebut dapat berupa lingkungan eksternal maupun lingkungan internal sebagai iklim organisasi. Selain itu, munculnya semangat kerja guru yang muncul dari iklim organisasi yang kondusif akan menumbuhkan kinerja guru yang tinggi sehingga menimbulkan kepuasan terhadap kerja guru itu sendiri.

Beberapa fenomena dan permasalahan yang terjadi sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja guru antara lain :

Iklim organisasi yang membentuk perilaku warga di sekolah, utamanya adalah iklim organisasi yang mendukung guru dalam meningkatkan kerjanya. Adanya iklim organisasi sekolah yang kondusif dapat membangun kepuasan kerja guru dalam bekerja di sekolah. Adanya kepuasan guru terhadap lingkungannya akan mampu mengubah perilaku guru menjadi lebih bergairah dalam mengajar sehingga dapat meningkatkan prestasi dan antusias siswa terhadap proses pembelajaran di kelas. Dengan demikian apa yang terjadi tujuan pendidikan dapat tercapai.

Iklim organisasi dapat membentuk suatu perilaku yang menciptakan gairah para guru melalui partisipasi aktif yang menimbulkan semangat belajar pada siswa. Iklim

organisasi kondusif dan tidak kondusif dipengaruhi oleh persepsi anggota organisasi itu. Iklim organisasi yang tidak kondusif dapat menimbulkan rasa tidak puas yang berimplikasi terhadap perilaku guru di sekolah yang semakin kurang mendukung proses pembelajaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Sopow (2006) yang mengemukakan bahwa kegagalan suatu organisasi dalam menghadapi proses perubahan adalah dikarenakan kurangnya pemahaman terhadap hal yang berkaitan dengan budaya dan iklim organisasi.

Lingkungan fisik seperti ruang kerja, sarana dan prasarana merupakan salah faktor yang turut mendukung iklim organisasi dan mampu meningkatkan kegiatan belajar mengajar. Apabila peralatan dan bahan praktek bengkel belum terpenuhi, maka akan mengakibatkan kepuasan kerja guru dalam memberikan pengajaran menjadi berkurang dan menjadi rendahnya kompetensi siswa. Proses pembelajaran menjadi tidak efektif sebagaimana yang dijadwalkan karena metoda yang digunakan seharusnya praktek bengkel menjadi teori di kelas karena kurangnya fasilitas alat dan bahan. Hal ini dapat mempengaruhi terhadap menurunnya disiplin kerja guru. Program pengembangan guru yang belum sepenuhnya terlaksana seperti pelatihan termasuk intensitas pertemuan antar guru tingkat kota yang rendah akan semakin menurunkan iklim organisasi menjadi tidak kondusif. Di samping itu dukungan organisasi utamanya pimpinan sekolah sangat berperan dalam menunjang iklim organisasi di sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbuka, dan memberikan kesempatan terhadap guru untuk berkolaborasi dan menjalin kerja sama dengan sesama rekan guru lain, akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan harmonis.

Profesionalitas, Di sisi lain, guru sebagai ujung tombak pendidikan dalam pekerjaannya dipersyaratkan untuk memiliki pengetahuan, keahlian dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas pokoknya yang merupakan kompetesinya. Profesionalitas memegang peranan yang penting dalam kegiatan atau proses pembelajaran di kelas karena di dalamnya mencakup keahlian, dan ketrampilan menurut standar tertentu, serta memerlukan pendidikan profesi. Adanya kompetensi profesional yang dimiliki guru membedakannya dengan profesi lain. Untuk menjadi seorang profesional setidaknya terdapat tiga syarat yang harus dimiliki yaitu : keahlian, pengabdian, dan standar profesi. Kegiatan sertifikasi guru sebagai bentuk legalisasi guru profesional yang dilaksanakan melalui program portofolio mengemban misi meningkatnya guru yang sejahtera dan profesional. Hal ini selaras dengan harapan semua pihak termasuk di dalamnya organisasi profesi guru yaitu Persatuan Guru Republik Indonesia dan meningkatkan mutu pendidikan melalui guru yang profesional, sejahtera dan terlindungi. Guru yang profesional merupakan dambaan semua pihak baik itu pemerintah, maupun masyarakat di mana guru yang memiliki kecakapan, dan kemahiran khusus tersebut ditandai adanya sertifikat profesi. Kesejahteraan guru menjadi sangat penting seiring dengan tuntutan menjadi guru profesional, kerana tanpa ada kesejahteraan maka motivasi untuk melaksanakan kinerja yang baik sulit diwujudkan. Sebagaimana Akadum (1999) yang mengemukakan bahwa terdapat dua permasalahan yang harus diperhatikan pada guru, yaitu (1) Profesi guru yang kurang menjamin kesejahteraan disebabkan oleh gaji yang rendah, sedangkan gaji yang rendah dapat menurunkan kinerja guru tersebut; (2) Profesionalitas pendidik masih rendah.

Secara regional kondisi cukup tingginya guru yang belum lulus sertifikasi pendidik dialami juga oleh SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta.

Berikut ini tabel 1.2 jumlah guru yang belum lulus sertifikasi pendidik SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta sebagai berikut :

Tabel 1.2
Rekapitulasi jumlah guru yang belum lulus sertifikasi pendidik SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta

Tahun	Jumlah Guru (orang)	Jumlah Guru Belum Sertifikasi (%)
2015	450	70,5
2016	467	65,3

Sumber : Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) DKI Jakarta

Berdasarkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI Dinas Pendidikan Dasar dan menengah Pemprov DKI Jakarta khususnya data SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta, 142 orang guru yang lulus sertifikasi seperti ditunjukkan dalam tabel 1.3. berikut ini :

Tabel 1.3
Data Kelulusan Sertifikasi Pendidik SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta

Tahun	Jumlah Guru Lulus Sertifikasi (Orang)	Jumlah Guru Lulus Sertifikasi (%)
2015	78	30,5
2016	61	39,3

Sumber : Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) DKI Jakarta

Melalui Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, peningkatan kesejahteraan guru dilaksanakan dengan pemberian tunjangan profesi guru

sebesar satu kali gaji pokok sehingga meningkatkan kesejahteraan guru tersebut. Di sisi lain program pelatihan dikembangkan untuk meningkatkan profesionalitas guru.

Adanya harapan pemerintah maupun masyarakat untuk mewujudkan guru profesional yang menjamin kualitas pendidikan di Indonesia melalui program sertifikasi profesi yang berjalan mulai tahun 2007 sampai dengan tahun 2017 akan sulit terwujud, apabila kurang adanya komitmen dan motivasi dari guru itu sendiri yang ingin meningkatkan kualitasnya sebagai guru profesional. Peningkatan kualitas diri dapat dilakukan melalui penelitian tindakan kelas, maupun pendidikan dan pelatihan yang dibiayai secara mandiri.

Peningkatan mutu pembelajaran oleh guru profesional dilakukan melalui proses merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan, dan pelatihan. Diubahnya paradigma metode pembelajaran dari satu arah atau teacher-center atau guru masih sebagai pusat atau sumber pengetahuan bagi siswa, dan aktivitas siswa masih mengarah pada apa yang diberikan oleh guru menjadi metode student-center di mana pusat pembelajaran berfokus pada siswa dan terlibatnya siswa secara aktif di kelas, kreatif dan inovatif adalah suatu bentuk peningkatan mutu pembelajaran yang dilaksanakan oleh seorang guru profesional.

Pelaksanaan remedial setiap akhir evaluasi maupun kegiatan bimbingan oleh guru sangat diperlukan sebagai salah satu bentuk komitmen guru dalam menunjukkan profesionalitasnya. Melalui profesionalitas yang tinggi, akan meningkatkan kinerjanya secara langsung. Peningkatan kinerja guru dapat dilihat melalui kemampuannya secara kualitas maupun kuantitas. Secara kualitas dapat ditunjukkan dalam kemampuannya

mendidik, mengajar, melatih, membimbing, dan mengarahkan siswanya. Secara kuantitas ditunjukkan melalui meningkatnya prestasi siswa secara akademik.

Motivasi kerja guru yang didorong faktor – faktor penting yaitu pemenuhan kebutuhan hidup manusia sebagaimana teori yang dikemukakan McClelland dalam Mangkunegara (2008) bahwa terdapat tiga macam kebutuhan manusia yaitu: *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi dengan melakukan pekerjaan lebih baik dan berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, dan tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. *Need for Power*, yaitu kebutuhan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Apabila ketiga kebutuhan tersebut tercapai, maka timbul kepuasan dalam diri seseorang sehingga meningkatkan kinerjanya. Kebutuhan guru – guru swasta untuk diakui keberadaannya sejajar dengan guru – guru yang berstatus pegawai negeri adalah salah satu kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan untuk berafiliasi, dengan demikian mendorong guru -guru swasta menjadi meningkat kinerjanya.

Motivasi guru untuk menggunakan sarana informasi dan teknologi memiliki peran dalam mendukung proses pembelajaran di kelas. Kemampuan guru untuk menguasai teknologi informasi adalah bentuk motivasi berprestasi yang saat ini dibutuhkan oleh guru. Semangat kerja dan inovasi pembelajaran melalui pemanfaatan teknologi sebagai fasilitas yang telah disiapkan oleh organisasi sekolah dapat digunakan semaksimal mungkin dalam meningkatkan kinerjanya. Pentingnya motivasi kerja perlu disadari oleh setiap guru melalui dorongan dan upaya kepala sekolah sebagai pimpinan

di sekolah. Iklim organisasi dan profesionalitas diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Sisi lain, kondisi ini diduga berpengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan kondisi permasalahan di atas, peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja serta Impilkasinya pada Kinerja Guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, beberapa masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Kinerja guru belum optimal, hal ini diduga oleh komitmen guru untuk mengembangkan profesinya mulai dari merencanakan dan melaksanakan pembelajaran sampai pada tahap melaksanakan evaluasi maupun bimbingan terhadap siswanya belum berjalan secara maksimal.
- 2) Kinerja guru belum optimal yang diindikasikan oleh metoda pembelajaran belum melibatkan siswa secara aktif di kelas.
- 3) Semangat kerja guru belum menunjukkan tingginya kinerja guru.
- 4) Kinerja guru yang ditunjukkan oleh kualitas pekerja melalui proses mendidik, mengajar, melatih, dan membimbing belum maksimal, hal ini mengindikasikan kinerja guru belum sesuai harapan.
- 5) Belum optimalnya kinerja guru diduga oleh rendahnya kemampuan kerja guru secara kuantitas yang ditunjukkan oleh rendahnya prestasi akademik siswa.

- 6) Motivasi kerja guru khususnya guru honorer belum optimal disebabkan oleh status mereka yang belum mendapatkan pengakuan sejajar dengan guru yang sudah pegawai negeri.
- 7) Upaya dan dorongan yang diberikan oleh kepala sekolah sangat mendukung meningkatnya motivasi kerja guru yang berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja guru.
- 8) Motivasi kerja guru belum optimal khususnya motivasi berprestasi sehingga berpengaruh pada menurunnya kinerja guru. Hal ini diduga melalui rendahnya pemanfaatan teknologi informasi sebagai salah satu media pembelajaran yang digunakan pada proses pembelajaran di kelas.
- 9) Profesionalitas guru belum optimal diduga pengabdian guru yang belum maksimal.
- 10) Profesionalitas guru belum optimal diduga oleh rendahnya penghasilan yang diterima tiap bulannya.
- 11) Profesionalitas guru belum optimal hal ini diduga oleh peningkatan kesejahteraan yang belum merata oleh masih rendahnya daya serap program sertifikasi khususnya bagi guru – guru honorer maupun guru – guru yayasan.
- 12) Profesionalitas guru belum dikembangkan secara maksimal seperti pertemuan guru mata pelajaran yang berlangsung secara terjadwal, hal ini berdampak pada menurunnya kinerja guru di sekolah.
- 13) Profesionalitas guru belum optimal berpengaruh terhadap kinerjanya hal ini diduga oleh kurangnya pengembangan sumber daya manusia secara umum baik

melalui kegiatan pendidikan maupun pelatihan terhadap guru, khususnya yang dilaksanakan secara mandiri.

- 14) Iklim organisasi yang kurang kondusif diduga dipengaruhi oleh persepsi guru belum sesuai harapan terhadap lingkungan kerjanya sehingga berdampak pada motivasi kerja dan kinerjanya.
- 15) Iklim organisasi yang kurang kondusif diduga karena kurang mendukungnya kondisi kerja guru di sekolah meliputi lingkungan fisik maupun lingkungan sosial sehingga dapat berdampak pada kurangnya motivasi kerja guru.
- 16) Iklim organisasi yang kurang kondusif diduga oleh belum sepenuhnya dukungan organisasi di dalam memberikan kesempatan terhadap guru untuk berkolaborasi dan menjalin kerjasama dengan rekan guru lain secara terbuka dan aktif.

1.3. Pembatasan Masalah

Penelitian ini permasalahan yang di teliti dibatasi hanya pada masalah faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja guru yaitu komitmen, kompensasi, semangat kerja, disiplin kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja guru, profesionalitas, motivasi dan terdapat 4 (empat) variabel yaitu : iklim organisasi, profesionalitas, motivasi kerja dan kinerja guru.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas , maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.

- 2) Apakah profesionalitas berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.
- 3) Apakah iklim organisasi dan profesionalitas berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.
- 4) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.
- 5) Apakah profesionalitas berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.
- 6) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.
- 7) Apakah iklim organisasi , profesionalitas , dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui :

- 1). Pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.
- 2). Pengaruh profesionalitas terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.
- 3). Pengaruh iklim organisasi dan profesionalitas secara simultan terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.
- 4). Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.

- 5). Pengaruh profesionalitas terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.
- 6). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.
- 7). Pengaruh iklim organisasi, profesionalitas, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.

1.6. Kegunaan Penelitian

Penelitian Ini diharapkan memiliki kegunaan, baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

- 1) Secara Teoritis, Penelitian ini diharapkan :
 - a) Dapat memberikan sumbangan dalam memperkaya keilmuan secara umum maupun secara khusus ilmu yang berkaitan dengan manajemen sumber Daya manusia pada aspek iklim organisasi, profesionalitas, motivasi kerja dan kinerja.
 - b) Bahan kajian bagi peneliti selanjutnya, yang berkaitan dengan penelitian Sumber Daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan iklim organisasi, profesionalitas, motivasi kerja dan kinerja.
- 2) Secara Praktis, Penelitian ini diharapkan dapat:
 - a) Memberikan sumbangan pemikiran bagi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) DKI Jakarta maupun Kepala Sekolah Menengah Atas SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan – kebijakan yang bertujuan memajukan Pendidikan.

- b) Memperoleh konsep materi yang berkaitan dengan sumber daya manusia serta faktor - faktor yang mempengaruhinya, khususnya variabel yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.
- c) Memperdalam ilmu manajemen sekaligus sebagai syarat dalam memenuhi kelengkapan meraih gelar Magister Manajemen.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Iklim Organisasi

Setiap organisasi di dalamnya akan memiliki kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini karena faktor - faktor dalam membentuk organisasi itu berbeda seperti sumber daya manusia oleh faktor tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, maupun latar belakang kehidupan yang berbeda. Perbedaan lain seperti penggunaan teknologi yang sudah maju maupun yang bersifat konvensional serta kemampuan anggaran yang berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lain.

Orang yang memasuki suatu organisasi akan merasakan langsung adanya perbedaan atmosfer yang dirasakan namun tidak dapat dilihat secara kasat mata antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Perbedaan atmosfer seperti adanya perilaku anggota yang berbeda. pada masing - masing organisasi sehingga membentuk suatu persepsi yang berbeda pula antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Persepsi menurut Robbins (2003 : 160) sebagai "*Suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan - kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka.*" Persepsi berkaitan dengan situasi atau lingkungan dimana seseorang berada. Namun persepsi seseorang terhadap organisasi kadang tidak selalu bersifat obyektif atau realistis tetapi persepsi yang berdasarkan penafsiran diri seseorang dan kesan indera yang dimilikinya. Situasi dan lingkungan yang dipresepsikan bisa baik atau buruk, bergantung

cara pandang seseorang yang mempresepsikannya tersebut. Seseorang dapat memandang atau mempresepsikan bahwa organisasi yang ditempatinya merupakan organisasi yang hebat atau patut dibanggakan karena adanya tugas dan pekerjaan yang menantang, dukungan pimpinan terhadap anggota organisasi sangat penuh, dan gaji yang memadai. Namun di sisi lain terjadi sebaliknya, dimana organisasi dipresepsikan kurang menguntungkan atau memiliki persepsi negatif bagi dirinya, karena dianggap tidak memiliki sesuatu yang dapat dibanggakan di dalam organisasi itu. Kedua jenis penilaian yang berlawanan ini bergantung terhadap bagaimana cara pandang atau persepsi orang tersebut terhadap organisasinya. Persepsi memiliki peran yang besar terutama terhadap bagaimana nantinya organisasi itu akan berjalan dan mengalami perkembangan. Hal ini dikarenakan seseorang dapat memandang baik atau buruk, menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap lingkungan organisasinya yang dimaknai sebagai iklim organisasi. Iklim organisasi menurut Steer and Poorterdalam Istiyani (2009 :97) dapat dipandang sebagai *"ciri organisasi yang dirasakan individu untuk mengimplementasikan situasi sebagai sumber tekanan dan hambatan atau dapat mendukung yang berpengaruh terhadap aktivitas organisasi."*

Sehingga segala sesuatu yang dipandang dari organisasi dan dirasakan individu sebagai persepsiseseorang terhadap lingkungannya tersebut akan mampu mempengaruhi bagaimanaseseorang berperilaku di tempat kerjanya. Moran and Volkwein dalam Davidson (2000 :28) mengemukakan bahwa :

Organizational climate is relatively enduring characteristic of an organization which distinguishes it from other organizations 1. And embodies members collective perceptions about their organization with respect to such dimensions as autonomy, trust, cohesiveness, support, recognition, innovation, and fairness:2. is produced by member interaction, 3. Serves as a basis for interpreting the situation, 4. Reflects the prevalent norms, values and attitudes of the organizations culture and 5. Acts as a source of influence for shaping behavior.

Iklm organisasi adalah karakteristik yang relatif yang berkaitan dengan perbedaan dengan organisasi lain 1. persepsi kolektif anggota terhadap organisasi mereka dengan perhatian pada otonomi, kepercayaan, kohesivitas, dukungan, pengakuan, inovasi dan keadilan. 2. dihasilkan oleh interaksi anggota 3. pelayanan sebagai basis untuk mengintreprestasikan situasi 4. refleksi norma, nilai dan sikap dari budaya organisasi 5. Aksi sebagai sumber pengaruh untuk pembentukan perilaku.

Iklm organisasi menurut Moran ini mengarah pada perbedaan karakteristik organisasi satu dengan organisasi lain di mana karakteristik itu dirasakan dari adanya suatu pengakuan atau eksistensi anggota organisasi melalui munculnya dorongan, dukungan maupun kepuasan yang dirasakan sehingga membentuk perilaku anggotanya. Bukti kongkrit bahwa terjadinya kepuasan terhadap organisasi muncul melalui pelayanan yang baik, namun hal ini juga dapat dibentuk oleh budaya organisasinya, karena budaya organisasai lebih menekankan pada nilai - nilai atau norma - norma yang

telah lama tertanam dalam organisasi. Secara garis besar dapat dinyatakan bahwa perbedaan karakteristik dari iklim organisasi membentuk perilaku dan pelayanan. Besarnya peranan iklim organisasi terhadap pembentukan perilaku anggota organisasi, sehingga iklim organisasi menurut Steer and Porter dalam Istiyani (2009 : 98) dapat dipandang sebagai " *kepribadian suatu organisasi berdasarkan cara pandang anggota organisasi tersebut.* "

Iklim organisasi saat pertama kali diperkenalkan oleh dua orang psikolog Amerika yaitu Litwin dan Stringer lebih menengahkan pada suatu kondisi bahwa dalam suatu organisasi, iklim suatu organisasi adalah hal yang tidak dapat diabaikan begitu saja karena akan berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi dalam menghadapi perubahan global dunia.

Suatu organisasi, apapun jenisnya pasti punya visi, misi, dan tujuan organisasi. Ketiga hal tersebut dapat dicapai apabila anggota organisasi turut berkontribusi terhadap arti pentingnya kesuksesan suatu organisasi. ini tentunya akan terjadi apabila anggota organisasi memandang secara baik organisasinya, ada rasa memiliki dan peran serta didalamnya. Sopow (2006) mengemukakan bahwa kegagalan suatu organisasi dalam menghadapi proses perubahan adalah dikarenakan kurangnya pemahaman terhadap hal yang berkaitan dengan budaya dan iklim organisasi. Hal ini dijelaskan sebagai berikut apabila anggota organisasi memiliki anggapan atau persepsi yang kurang baik terhadap organisasinya maka timbul perilaku anggota yang akan merugikan organisasi, sehingga anggota organisasi tersebut melakukan keputusan untuk tidak berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Apabila anggota organisasi melakukan hal demikian maka tujuan organisasi tidak akan tercapai sesuai yang diharapkan. Pemahaman akan iklim organisasi dapat dimaknai sebagai proses perbaikan perilaku anggota organisasi sehingga mampu berkontribusi terhadap organisasi. Ashforth yang dikutip Davidson (2000 : 29) mengemukakan bahwa iklim organisasi memiliki potensi secara terintegratif di dalam membentuk perilaku organisasi.

Pemahaman pentingnya iklim organisasi melalui perubahan perilaku yang mendorong tercapainya tujuan organisasi dirasakan sangat penting, sehingga mendorong dilakukannya beberapa penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut. Beberapa teori yang berkaitan dengan iklim organisasi telah dikemukakan oleh para ahli seperti yang di tulis maziatul.com, yaitu :

- (1). Teori yang dikemukakan oleh Steers yaitu hubungan iklim organisasi dengan faktor penentu iklim organisasi yaitu kebijakan organisasi, praktek manajemen, struktur organisasi, teknologi, dan lingkungan luar;
- (2). Teori Miles mengemukakan indikator kondisi lingkungan organisasi yang sehat dan kurang sehat. Menurut Miles terdapat sepuluh indikator yang dapat mengukur bagaimana kondisi suatu organisasi. Sepuluh indikator itu meliputi tujuan (*goal focus*), komunikasi (*communication adequacy*), optimalisasi kekuasaan (*optimal power equalition*), pemanfaatan sumber daya (*resources utilition*), kohesitas (*cohesiveness*), moral (*moral*), inovatif (*innovativeness*), otonomy (*autonomy*), adaptasi (*adaptation*) dan pemecahan masalah (*problem solving adequacy*). Kondisi ideal adalah

apabila sepuluh indikator sehat dapat dijalankan, namun pada suatu organisasi bila indikator yang dapat dijalankan lebih banyak dengan yang tidak dapat dilakukan maka kondisi sehat optimum sebenarnya berlaku; (3) Teori Likert mengemukakan kondisi manajemen sebagai sebuah indikator sehat atau tidak sehatnya iklim organisasi yang memiliki peran lebih dominan. Indikator tersebut yaitu perilaku kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, tujuan, dan pengendalian; (4) Teori Litwin dan Stringer mengemukakan bahwa iklim organisasi yang mempengaruhi perilaku organisasi pada dasarnya dipengaruhi oleh kebutuhan - kebutuhan anggotanya. Apabila kebutuhan - kebutuhan itu terpenuhi, maka iklim organisasi dirasakan baik, sebaliknya apabila kebutuhan masing - masing anggota organisasi tidak terpenuhi maka iklim organisasi dirasakan tidak kondusif.

Beberapa teori yang mengemukakan di atas tersebut lebih mengaitkan pada aspek organisasi dan manajemen. Keduanya memiliki peran di dalam terciptanya iklim organisasi. Hal ini berbeda dengan teori yang dikemukakan David McClelland dalam Mangkunegara (2008) lebih menitik beratkan pada tiga aspek kebutuhan yang bersifat individu yang penting untuk dipenuhi sebagai kebutuhan dasar manusia sehingga apabila kebutuhan tiga aspek tersebut tercapai, maka akan memiliki perilaku dalam yang kondusif terhadap iklim organisasi. Tiga macam kebutuhan manusia yang ingin dipenuhi oleh anggota organisasi seperti dikemukakan David McClelland dalam Mangkunegara (2008 : 97) tersebut, yaitu: (1) *Need for Achievement*, yaitu

kebutuhan untuk berprestasi dengan melakukan pekerjaan lebih baik dan berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi; (2) *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, dan tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain; (3) *Need for Power*, yaitu kebutuhan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Teori kebutuhan Mc Clelland ini selanjutnya menjadi dasar bagi Litwin dan Stringer dalam mengemukakan konsep iklim organisasi, hal ini didasarkan pada pengertian bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu akibat terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan individu. Kebutuhan yang terpenuhi atau tidak terpenuhi mendorong motivasi seseorang sehingga mempengaruhi bentuk perilakunya. Ekvall dalam Patel et.al (2006) mengemukakan bahwa:

Communication, problem-solving, decision-making, learning and motivation can all be affected by the organisational climate. This in turn might affect the effectiveness and the productivity of the organisation as well as the working environment and the well-being at the workplace. "

Komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, belajar dan motivasi semua bisa dipengaruhi oleh iklim organisasi pada gilirannya dapat mempengaruhi efektivitas dan produktivitas organisasi serta lingkungan kerja dan kesejahteraan di tempat kerja

Adanya faktor lain yang berperan terhadap baik buruknya iklim organisasi seperti yang dikemukakan Stringer yaitu lingkungan eksternal, strategi, perilaku kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Konsep lingkungan eksternal oleh Lewin kemudian dirumuskan sebagai faktor iklim organisasi yang mempengaruhi perilaku karyawan disamping faktor lain yang mempengaruhi yaitu karakteristik individunya. Rumusan konsep ini sebagaimana Lewin dalam Davidson (2000 : 19) merumuskan sebagai berikut:

$$B = f(P.E)$$

di mana : $B = \text{Behaviour (perilaku)}$

$P = \text{The Person (individu)}$

$E = \text{Environment (Lingkungan Eksternal)}$

Konsep ini dapat dijelaskan bahwa baik buruknya perilaku karyawan bergantung dari faktor lingkungan eksternal dan karakteristik individunya. Apabila lingkungan eksternal dan karakteristik individu itu baik maka perilaku karyawan akan baik. Sebaliknya apabila karakteristik individu baik namun lingkungan eksternal yang mempengaruhinya tidak baik, maka perilaku karyawan menjadi tidak baik. Edmondson (2006) mengemukakan bahwa iklim kerja, lingkungan, dan hubungan keeratan dengan sesama karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja. Hal ini dapat dimaknai bahwa motivasi kerja meningkat apabila terpeliharanya lingkungan kerja yang sehat. Dengan iklim kerja dan lingkungan yang sehat maka akan dapat meningkatkan kinerja.

Ekvall dalam Wirawan (2008 : 132) mengemukakan sepuluh dimensi yang dapat mengukur iklim organisasi. Kesepuluh dimensi ini lebih pada kondisi emosional personal anggota organisasi dengan organisasinya. Kesepuluh dimensi itu meliputi tantangan (*challenge*), kemerdekaan (*freedom*), dukungan untuk ide - ide (*support for ideas*), kepercayaan (*trust*), semangat (*liveliness*), keintiman humor (*playfulness/humor*), debat (*debate*), konflik (*conflict*), pengambilan risiko (*risk tasking*), serta ide dan waktu (*idea and time*).

Secara umum, penjelasan dari beberapa teori ini memberikan gambaran bahwa agar organisasi dapat maju dan mencapai tujuan yang diharapkan diperlukan karakteristik anggota organisasi yang baik, didukung oleh lingkungan eksternal yang baik pula. Karakteristik anggota yang baik seperti memiliki integritas, dan inovasi. Lingkungan eksternal memiliki peran terhadap iklim organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota organisasinya.

Beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi dan patut mendapat perhatian pimpinan seperti yang dikutip dari *simple HR Guide* (2008) yaitu :

1) Fleksibilitas

Karyawan mampu mengekspresikan ide - ide, memberikan gagasan dan pimpinan memberikan dukungan secara penuh terhadap gagasan maupun inovasi karyawan tersebut, sehingga iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan kondusif dan menyenangkan. Sebaliknya pimpinan tidak

memberikan kewenangan untuk melakukan inovasi atau curah gagasan, maka karyawan merasakan lingkungan organisasi sangat tidak kondusif

2) Tanggung jawab

Yaitu kondisi bagaimana karyawan merasa secara bebas bekerja mendayagunakan kemampuannya namun dilakukan secara penuh tanggung jawab tanpa ada pengawasan yang berlebihan oleh pimpinan atau pimpinan memberikan kepercayaan secara penuh terhadap untuk bekerja secara maksimal. Pengawasan yang dilakukan secara berlebihan akan menimbulkan sikap kekakuan dalam bekerja.

3) Standar

Suatu organisasi mampu untuk memberikan pekerjaan dengan standar kinerja yang tinggi namun standar kinerja yang tinggi tersebut tetap dapat dicapai oleh karyawan

4) Penghargaan

Reward atau penghargaan adalah kebalikan dari *punishment* atau hukuman. Setiap karyawan semestinya mendapat reward sekecil apapun kontribusinya terhadap organisasi. *Reward* lebih disukai dibanding *punishment* meskipun keduanya memiliki fungsi dalam mencapai tujuan organisasi. *Reward* memberi iklim organisasi yang baik karena memberi persepsi menyenangkan bagi karyawan terhadap organisasinya. *Reward* yang terkecil seperti menyampaikan rasa terimakasih atau menepuk bahu karyawan yang dihargai itu. Pemberian bonus atau wisata adalah contoh *reward* yang lain.

5) *Clarity* (kejelasan)

yaitu karyawan tahu dan mampu merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung antara anggota organisasi.

6) *KomitmenTim*

Karyawan tahu bagaimana mereka memiliki dan memenangkan tujuan organisasimelalui kesuksesan sebuah tim.

Iklm organisasi yang kondusif akan memiliki pengaruh yang baik terhadap bagaimana karyawan di tempat mereka bekerja. Perilaku yang baik selanjutnya dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerjanya sebagaimana Lichtman (2007) yang meneliti persepsi manajer terhadap iklim organisasi. Dalam penelitiannya diperoleh kesimpulan bahwa iklim organisasi dipersepsikan sebagai ketersediaan kesempatan yang diberikan untuk mendukung upaya terbaik mereka bagi organisasi. Penelitian ini sejalan dengan Khan (2005) mengemukakan hasil temuannya bahwa ikiim organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen terhadap organisasi adalah hal yang direkomendasikan memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Perilaku karyawan disebabkan oleh iklim organisasi yang tidak menunjang akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan ditandai oleh perilaku yang destruktif seperti tingginya keluar masuk organisasi, kejahatan pencurian, menyebarkan fitnah atau bergosip, dan lain sebagainya.

Kulas et.al (2007 : 389) meneliti mengenai dorongan karyawan untuk melakukan perilaku pencurian - oleh adanya ketidakpuasan karyawan

tersebut dalam bekerja dari persepsi iklim organisasi - menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa:

...that dissatisfaction influenced employee theft behaviors through the intermediary influence of employees' individual perceptions of the organization 's climate fo theft. The authors encourage organizations to payattention to such climate elements and take action to alter employee perceptions ifthey reflect permissive attitudes toward theft.

... ketidakpuasan yang mempengaruhi perilaku karyawan pencurian melalui pengaruh dari persepsi individu karyawan terhadap iklim organisasi. Para penulis mendorong organisasi untuk memperhatikan unsur-unsur iklim tersebut dan mengambil tindakan untuk mengubah persepsi karyawan jika mereka mencerminkan sikap-sikap permisif terhadap pencurian.

Heckman (2011) melakukan penelitian terhadap guru menemukan bahwa sebagian besar guru meninggalkan tugas profesinya disebabkan beberapa hal, yaitu: (a) persiapan kondisi kerja yang negatif, (b) kurangnya dukungan dari administrator, (c) gaji, (d) akuntabilitas, dan (e) kepribadian gum. Halini menunjukkan bahwa kondisi (iklim) kerja dalam organisasi sangat mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya, di samping pentingnya dukungan manajemen.

Iklim organisasi memiliki hubungan dengan budaya organisasi. Konsep-konsep yang dibentuk dari budaya organisasi mendasari konsep iklim

organisasi dan mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai atau kelompok (Stringer dalam Wirawan, 2008).

Iklm organisasi juga dibentuk oleh tipe kepemimpinan dalam organisasi sehingga membentuk suatu persepsi terhadap organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Eshraghi et.al. (2011) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan yang otoriter berhubungan positif dengan iklim organisasi yang tertutup, sedangkan kepemimpinan yang demokratis berhubungan positif dengan iklim organisasi yang terbuka. Kunci iklim organisasi yang sehat menurut Eshraghi et.al. ini utamanya adalah tipe kepemimpinan yang tepat dalam organisasi.

Perubahan gaya kepemimpinan akan secara langsung mengubah iklim organisasi sehingga dipersepsikan berbeda dengan sebelumnya. Raza (2010) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa apabila pimpinan lembaga pendidikan mampu membangun iklim yang terbuka dan menyediakan partisipasi bagi para pengajar, maka kinerja pengajar akan meningkat.

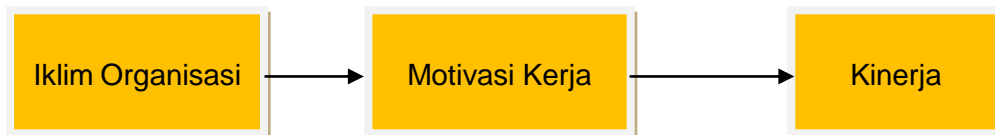
Kepala sekolah dengan kepemimpinan yang kuat mendukung iklim sekolah yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Zhang (2010) bahwa iklim organisasi yang baik berhubungan dengan identitas kolektif. Iklim organisasi yang sehat mengembangkan jalinan kebersamaan antar anggota organisasi. Dengan demikian akan mampu menumbuhkan motivasi kerja anggota organisasi yang berimplikasi terhadap peningkatan kinerjanya. Beberapa bukti empirik menurut *answer, com* menunjukkan bahwa iklim sekolah yang lebih terbuka, lebih sehat dan adanya interaksi antara rekan

seprofesi baik itu guru maupun kepala sekolah mempengaruhi perilaku guru. Guru menjadi lebih percaya diri dalam mengajar dan sukses dalam proses pembelajaran. Iklim sekolah dapat mendorong mereka untuk menyiapkan perencanaan dan lebih banyak tanggung jawab dalam meningkatkan proses pembelajaran siswa.

Beberapa faktor dapat dilakukan pimpinan dalam mengkondisikan iklim organisasi yang kondusif. Faktor - faktor tersebut adalah :

- 1) Diberikannya kebebasan dan peluang dalam menggunakan ketrampilan dan kemampuan sehingga pekerjaan atau tugas yang dilaksanakan lebih menantang
- 2) Adanya imbalan yang wajar, dengan gaji atau promosi yang memadai. Prinsip bahwa keputusan yang diambil oleh pimpinan khususnya dalam pemberian imbalan adalah adil dan jujur akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan
- 3) Lingkungan kerja yang mendukung, baik itu lingkungan fisik, maupun lingkungan non fisik. Lingkungan fisik seperti sarana yang nyaman bagi karyawan. Lingkungan non fisik berkaitan dengan hubungan sosial yang terjadi, baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan. Hubungan yang *supportif* dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan motivasi kerja dan kinerjanya.

Hubungan iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja sebagaimana Stringer dalam Wirawan (2008) dapat digambarkan dalam bentuk gambar berikut:



Gambar 2.1. Hubungan Iklm Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja
Sumber : Wirawan (2008)

Beberapa studi yang menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dikemukakan beberapa peneliti seperti : (1) Raza et.al.' (2010) menyatakan bahwa iklim organisasi yang yang terbuka akan berhubungan positif dengan kinerja guru, sedangkan iklim organisasi yang paternalistik dan tertutup akan berhubungan negatif dengan kinerja guru; (2) Litchman (2007) menegaskan bahwa suatu lingkungan kerja yang memfasilitasi anggota organisasi untuk menunjukkan upaya terbaik mereka bagi organisasi dipersepsikan sebagai adanya ketersediaan iklim organisasi yang sehat. (3) Noor et ai (2011) dalam penelitiannya tentang dampak dari persepsi karyawan atas iklim organisasi terhadap perilaku keorganisasian (*organizational citizenship behavior*) menemukan hubungan antara persepsi yang positif mengenai iklim organisasi dengan perilaku keorganisasian yang diharapkan. (4) Imran (2011) juga mengemukakan hasil penelitian yang berkaitan dengan peran mediasi dari iklim organisasi pada keterkaitan antara kepemimpinan dengan perilaku kerja yang inovatif. Sekin memiHki

pengaruh langsung terhadap perilaku kerja yang inovatif, iklim organisasi juga menambah kontribusi pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan terhadap perilaku kerja yang inovatif. (5) Feiten (2010) menyebutkan bahwa tinggi-rendahnya keberhasilan mengajar dari para guru yang diindikasikan dari tinggi-rendahnya nilai siswa bergantung kepada iklim sekolah mereka. Iklim sekolah meliputi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan perilaku guru.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan **bahwa iklim organisasi adalah persepsi atau cara pandang anggota organisasi terhadap organisasinya atas dukungan, kepercayaan, dan keintiman yang ada dalam organisasi sehingga mempengaruhi perilakunya dalam bekerja.** Adapun sebagai dimensinya adalah **a). dukungan**, dengan indikator - indikator : saran yang konstruktif, memberi empati, dan jalinan komunikasi; **b). kepercayaan**, dengan indikator-indikator: rasa memiliki, dan pengambilan keputusan; **c). keintiman**, dengan indikator – indikator: kerjasama, dan penguatan.

2.2. Profesionalitas

Istilah profesional di Indonesia saat ini sangat populer terutama setelah munculnya Undang - Undang Guru dan Dosen nomor 14 tahun 2005 yang memuat tentang fungsi, peran dan kedudukan guru serta proses pemberian sertifikasi pendidik untuk guru dan dosen.

Profesional berasal dari kata dasar profesi yang dapat diartikan sebagai jabatan atau pekerjaan yang dimiliki seseorang dengan keahlian, kecakapan

atau ketrampilan tertentu. Jabatan atau pekerjaannya tersebut lebih cenderung bersifat pada pengabdian dan melayani, dan eksistensinya diakui oleh masyarakat dengan standar - standar tertentu. Seseorang yang memiliki keahlian dan kecakapan dengan latar belakang disiplin ilmu tertentu maka orang tersebut dapat disebut sebagai profesional. Disiplin ilmu tersebut dapat diperoleh melalui pendidikan profesi yang dibuktikan dengan didapatkannya sertifikat profesi.

Seseorang disebut profesional apabila di dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya memiliki karakteristik - karakteristik sebagaimana yang disebutkan Soelaiman (2010 : 694) sebagai berikut:

- 1) Mampu melakukan sesuatu pekerjaan tertentu secara rasional
- 2) Mengetahui perangkat pengetahuan tentang seluk beluk yang menjadi bidang tugas pekerjaannya
- 3) Menguasai perangkat ketrampilan tentang cara bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas pekerjaannya
- 4) Memahami perangkat persyaratan ambang tentang ketentuan kelayakan normatif minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransikan dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari yang dilakukannya
- 5) Memiliki daya dan citra unggulan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya
- 6) Memiliki kewenangan yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan dan

teruji, sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan dari pihak berwenang

Predikat profesional sebagaimana Undang - Undang Guru dan Dosen no 14 tahun 2005 diperlukan suatu standar dan norma tertentu di mana hal ini diperoleh setelah melalui proses pelatihan dan pendidikan profesi. Standar dan norma dapat dijelaskan sebagai kode etik, aturan - aturan tertentu yang dipegang dan menjadi pedoman serta dihargai oleh masyarakat dan dijunjung tinggi oleh seorang profesional. Dengan demikian seseorang yang memiliki kualitas professional didukung dengan prinsip –prinsip keprofesionalannya sebagaimana Mohammad Surya (2003 :316) yaitu: (1) keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal (2) meningkatkan dan memelihara citra profesi (3) keinginan untuk selalu mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilannya (4) mengejakualitas dan cita - cita dalam profesi (5) memiliki kebanggaan terhadap profesinya.

Di dalam menjalankan pekerjaannya, seorang yang profesional memegang teguh komitmen dan tanggung jawab yang diamanatkan kepadanya, serta memegang prinsip - prinsip keprofesionalannya tersebut, yaitu bahwa pekerjaannya tersebut adalah karena panggilan jiwa, dan adanya idealisme untuk meningkatkan mutu atau kualitas profesionalitasnya melalui pendidikan, pelatihan serta kualifikasi akademik yang sesuai dengan bidang tugasnya. Dengan demikian seseorang dapat dikatakan profesional apabila dalam melaksanakan pekerjaannya memiliki karakteristik untuk secara

terus-menerus meningkatkan kemampuan dengan berlatih maupun mengikuti berbagai pendidikan yang mampu meningkatkan kualitas profesinya. Beberapa prinsip keprofesionalan lain adalah adanya jaminan perlindungan hukum, pengembangan keprofesian yang berkelanjutan, serta diberikannya penghasilan yang sesuai dengan standar profesi.

Dari istilah profesi dan profesional, muncul pula istilah - istilah lain, yang berkaitan seperti profesionalisme, profesionalisasi, dan profesionalitas.

Profesionalisme lebih menunjukkan adanya usaha atau komitmen seseorang yang profesional untuk secara terus menerus mengembangkan kualitas profesinya sehingga mampu menyesuaikan dirinya sesuai tuntutan dunia kerja di mana orang tersebut berada melalui strategi - strategi tertentu. Seseorang yang secara kontinu dan berkesinambungan melaksanakan pelatihan atau pendidikan tertentu untuk meningkatkan kecakapannya, dapat dimaknai bahwa seseorang sedang meningkatkan kualitas profesinya.

Profesionalisasi, dapat diartikan sebagai proses peningkatan kualitas dan pengembangan profesional seseorang sehingga mencapai standar dan kriteria yang ditetapkan. Proses pengembangan profesional ini dapat dilakukan dalam bentuk suatu pelatihan dan pendidikan profesi. Seperti halnya seorang guru yang melaksanakan pendidikan profesi guna mendapatkan sertifikasi profesi melalui pendidikan lanjutan sehingga mencapai standar yang ditetapkan oleh Undang - Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dengan demikian seorang guru berhak disebut sebagai guru profesional.

Profesionalitas, menurut Mahsusi (2010 :53) mengacu pada penguasaan terhadap ilmu pengetahuan tertentu atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Pandangan terhadap profesionalitas tersebut dapat dijelaskan sebagai sikap atau keadaan seseorang yang memiliki pengetahuan dan keahlian untuk melaksanakan tugas - tugasnya.

Beberapa definisi lain terkait dengan profesionalitas adalah sebagaimana dikemukakan oleh Longman dalam Mahsusi (2010 :46) bahwa profesionalitas adalah tingkah laku, keahlian atau kualitas dan seseorang yang profesional. Tingkah laku secara profesional mencerminkan sikap seseorang yang memiliki profesionalitas. Buchari Alma (2008 : 136) menyebutkan profesionalitas sebagai sikap para anggota profesi terhadap profesinya dalam hal pengetahuan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan. Sanusi et. al dalam bahan ajar Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (2009 :3) mengemukakan bahwa profesionalitas mengacu pada sikap para anggota suatu profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki dalam rangka melakukan pekerjaannya. Handoko (2000 : 205) mengemukakan bahwa profesionalitas sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang memperlihatkan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan - kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan untuk meningkatkan kinerja mereka. Robbins (2008 :205) menyebutkan bahwa profesionalitas sebagai kemampuan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan - tujuan organisasi yaitu kinerja, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dengan

demikian profesionalitas lebih menjelaskan adanya sikap anggotaprofesi dalam melaksanakan pekerjaannya yang dilakukan dengan penuh komitmen sebagai konsekuensi pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya. Seseorang dikatakan memiliki profesionalitas tercermin dari sikap, maupun tingkah lakunya dalam mengerahkan segenap kemampuan maupun keahlian yang dimilikinya dalam bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Profesionalitas sangat penting artinya bagi suatu organisasi karena memiliki kekuatan dalam meningkatkan kerja di lingkungannya. Namun demikian profesionalitas dalam lingkungan belajar dapat lebih tumbuh dan berkembang jika komunitas yang ada mampu membentuk komunitas belajar profesional (*professional learning community*). Berkaitan dengan ini, Toole & Lewis (2002 : 245) mengemukakan bahwa:

The professional learning community is a group of people sharing and critically interrogating their practice in an ongoing, reflective, collaborative, inclusive, learning-oriented, growth-promoting way.

Komunitas belajar profesional adalah kelompok orang-orang yang saling berbagi dan secara kritis menginterogasi praktek mereka secara langsung, reflektif, kolaboratif, inklusif, yang berorientasi belajar, dan yang mendorong pertumbuhan.

Organisasi yang ingin memiliki anggota yang profesional harus memiliki kemampuan untuk mengakomodir anggotanya dalam meningkatkan kualitas profesinya melalui peningkatan ketrampilan - ketrampilan yang diperlukan dalam kegiatan kerjanya baik itu melalui

pendidikan maupun pelatihan. Organisasi hendaknya mampu melakukan pengaturan terhadap seluruh anggota organisasi sehingga mereka mampu mengoptimalkan keahliannya secara maksimal. Melalui keahliannya tersebut kemampuan melakukan pelayanan akan meningkat Berkaitan dengan hal ini, Seashore, et.al. (2003 :3) menyatakan bahwa:

By using the term professional learning community, we signify our interest not only in discrete acts of teacher sharing, but in the establishment of a school-wide culture that makes collaboration expected, inclusive, genuine, ongoing, and focused on critically examining practice to improve student outcomes. ... The hypothesis is that what teachers do together outside of the classroom can be as important as what they do inside in affecting school restructuring, teacher 's professional development, and student learning.

Dengan menggunakan konsep komunitas belajar profesional, ditekankan bahwa minat atas hal ini tidak sekedar adanya aktivitas saling berbagi antar guru, tetapi mengembangkan budaya sekolah yang dapat membangun kolaborasi yang diharapkan, secara inklusif, orisinal, seketika, dan yang terfokus pada pengujian secara kritis atas praktek-praktek pengembangan hasil belajar siswa. ... Hipotesisnya adalah bahwa apa yang guru lakukan bersama-sama di luar kelas dapat menjadi sepenting apa yang mereka lakukan di dalam kelas, dalam pengaruhnya terhadap restrukturisasi sekolah, pengembangan profesionalitas guru, dan pembelajaran siswa.

Semakin profesional seseorang, maka semakin tinggi pula tingkat pelayanannya terhadap masyarakat. Sebagaimana Moenir (2000) bentuk pelayanan ini dapat merupakan pelayanan dengan lisan, pelayanan melalui tulisan, maupun melalui pelayanan dengan perbuatan. Makin meningkatnya pelayanan seorang profesional disebabkan adanya komitmen, dan rasa tanggungjawab yang semakin melekat, serta keinginan mendayagunakan kemampuan yang ada semaksimal mungkin. Pemyataan ini relevan dengan hasil penelitian Kadarisman (2011) yang menjelaskan hasil penelitiannya terhadap anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang memiliki profesionalitas tinggi. Temuannya bahwa anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang memiliki profesionalitas yang tinggi cenderung lebih mampu untuk memahami aturan dan tugas dimana yang anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah tersebut ditempatkan. Sebagai konsekuensinya, kinerja yang dihasilkannya menjadi lebih tinggi.

Seseorang yang bekerja dengan keahlian, kecakapan dan ketrampilan yang tinggi memiliki keyakinan yang besar di dalam melaksanakan pekerjaannya dan dengan keyakinannya tersebut berupaya unluk bekerja maksimal sehingga memiliki kepuasan terhadap hasil kerjanya. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian Miller,et al (2009) yang mengemukakan bahwa model - model pembelajaran yang dipersiapkan oleh guru yang memiliki profesionalitas, mampu mencapai lingkungan belajar siswa secara meningkat. Peryataan ini dapat dijelaskan bahwa seorang guru yang bekerja

secara profesional akan meningkat kinerjanya dengan demikian meningkat pula hasil belajar siswanya.

Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan seorang profesional yaitu 1). kondisi yang terjadi dalam organisasi sehingga memungkinkan untuk mengembangkan dirinya. Serangkaian kondisi organisasi tersebut seperti yang dikemukakan Manring (2007) menyebutkan bahwa dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas seorang profesional dipengaruhi oleh sifat pekerjaan, proses organisasi, isu pengembangan karir, hadiah atau penghargaan. Namun, walaupun semuanya itu berperan dalam meningkatkan profesionalitas seseorang, hal ini tidak sepenuhnya menjadi sebuah prinsip bagi seseorang yang memiliki sikap profesional.

Pelayanan dan pengabdian sebagai citra dan komitmen merupakan hal yang lebih dikedepankan oleh seorang profesional dibandingkan dengan uang (karir, hadiah atau penghargaan) sebagai motivator. 2). Pengalaman, baik itu pengalaman langsung maupun pengalaman tidak langsung. Pengalaman langsung adalah melaksanakan pekerjaan itu sendiri, sedangkan pengalaman tidak langsung seperti menempuh pendidikan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki seorang profesional, maka semakin tepat dan bijak di dalam melakukan pengambilan keputusan terhadap suatu hal yang dihadapi dalam pekerjaannya. Pengalaman berkaitan dengan lamanya seseorang bekerja, semakin panjang masa kerja yang telah ditempuh diyakini akan lebih banyak pengalaman yang diperoleh. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian Dane (2007) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara

pengalaman seseorang baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kebijakan di dalam mengambil keputusan. Seseorang yang memiliki pengalaman lebih banyak akan lebih dinamis di dalam mengambil suatu keputusan.

Prinsip - prinsip keprofesionalan seorang guru berorientasi pada kesetiaan dan pengabdian terhadap profesinya, memiliki komitmen terhadap diri sendiri maupun organisasi, serta selalu memiliki keinginan untuk menambah pengetahuan maupun ketrampilannya. Tugas keprofesionalan bagi guru yang memiliki profesionalitas adalah merupakan suatu tantangan dan senang dalam melakukan pemecahan masalah dalam kegiatan profesionalannya tersebut. Adanya komitmen guru profesional dapat dikenali melalui bagaimana kemampuan guru tersebut dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, memiliki penguasaan bahan ajar, bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa, melakukan evaluasi terhadap hasil belajar siswa.

Sedangkan tantangan yang dihadapi dalam tugasnya akan menumbuhkan kreativitas dan inovasi sehingga bermanfaat bagi dirinya maupun organisasi. Pendapat ini dipertegas oleh Darling-Hammond (2005) yang mengemukakan bahwa guru - guru harus memiliki persiapan dan keahlian dalam mengajar murid - muridnya untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa **profesionalitas adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya dalam memberikan pengabdian berdasarkan keahlian yang dimilikinya sesuai standar - standar tertentu. Karakteristik profesionalitas yang relevan adalah: keahlian, pengabdian, dan standar profesi.** Adapun sebagai dimensinya adalah **a). keahlian**, dengan indikator - indikator : pengetahuan dan ketrampilan, dan komitmen; **b). pengabdian**, dengan indikator - indikator : kemampuan, dan tanggung jawab; **c). standar profesi**, dengan indicator –indicator : kelayakan mengajar, penguasaan ketrampilan, dan standar penghasilan.

2.3. Motivasi Kerja

Setiap orang yang melakukan kegiatan atau aktivitas maupun bekerja tentunya didorong oleh keinginan atau harapan tertentu yang ingin diraih atau dicapai olehnya. Hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang sehingga berbuat sesuatu untuk memenuhi keinginan maupun tujuannya tersebut di sebut motivasi. Motivasi berasal dari bahasa Latin yang berarti *movere* yang dapat diartikan sebagai dorongan atau hal yang menggerakkan. Robbins (2003 : 208) menyebutkan motivasi sebagai "*kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.*" Sedangkan Standford dalam Mangkunegara (2008 : 93) mengemukakan bahwa "*motivation as an enegizing condition of the*

organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class. " Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Sementara Hasibuan (2000 : 59) menyebutkan bahwa motivasi sebagai "*suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang.*" Dengan demikian orang bekerja atau melakukan suatu tindakan dengan upaya - upaya tertentu dengan tujuan untuk mencapai keinginan atau kebutuhannya. Pendapat ini sejalan dengan Greenberg (2008 : 249) bahwa motivasi adalah serangkaian proses yang menggerakkan, mengatur, dan mempertahankan perilaku manusia terhadap pencapaian tujuan.

Pada dasarnya dalam diri manusia terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi, sebagaimana Herzberg dalam Robbins (2003) yaitu kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi, maka pegawai akan merasa termotivasi dan terpuaskan. Sebaliknya apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut tidak terpenuhi, maka motivasi menjadi berkurang. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dikatakan sebagai faktor motivasional atau motivator. Sedangkan faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja disebut faktor pemeliharaan atau faktor "hygiene". Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan akan menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja dan berkurangnya motivasi, bahkan terhadap orang yang memiliki keahlian dan kecakapan sekalipun. Ketidapuasan ini direspon oleh karyawan dalam bentuk perilaku destruktif yang menurunkan

kinerja karyawan, seperti yang dikemukakan Robbins (2003 ; 105) mengemukakan dua perilaku destruktif sebagai respon ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi, seperti:

- *Exit* atau keluar yaitu keinginan untuk meninggalkan organisasi atau meminta berhenti
- *Neglect* atau pengabaian yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis.

Byrne (2006) mengemukakan bahwa manajemen seharusnya secara aktif dapat memotivasi karyawannya dengan mendorong faktor - faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Adanya pengakuan oleh manajemen, otoritasi kerja dan tanggung jawab memihki fungsi memotivasi disamping diberikannya kesempatan promosi. Faktor lainnya seperti kebijakan organisasi dan struktur administrasi, hubungan dengan orang lain, keamanan kerja, kondisi kerja, dan kualitas pengawasan atau dukungan supervisi dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Sebuah organisasi berusaha mendorong agar sumber daya manusia yang dimilikinya memiliki motivasi kerja yang tinggi, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini merupakan bagian yang penting dari tanggung jawab seorang pemimpin dalam organisasi. Seperti yang dikemukakan Staren (2009 :74) bahwa:

One of the most important yet difficult responsibilities of a leader in any organization is motivating staff...Further, managers must ensure that various

approaches are utilized to satisfactorily fulfill these motivators at both the working environment and individual level.

Salah satu hal yang paling penting dan merupakan pertanggungjawaban paling sulit dari seorang pemimpin dalam berbagai organisasi adalah memotivasi stafnya...Pemimpin dapat memastikan bahwa pendekatan yang berbeda dalam memenuhi kepuasan kerja sebagai faktor motivasi adalah lingkungan kerja dan faktor individu.

Oleh karenanya dibutuhkan keahlian dari seorang pemimpin dalam memotivasi stafnya tanpa menimbulkan resiko bagi organisasi. Nelson (2006) menyebutkan bahwa adakalanya untuk memotivasi karyawan tidak memerlukan biaya yang besar seperti melalui program pendidikan dan pelatihan. Melakukan apresiasi terhadap karyawan melalui apa yang bernilai bagi karyawan dan mendengarkan dengan hati adalah strategi dalam meningkatkan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung serta komunikasi dua arah antara karyawan dengan pimpinan, juga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Lebih jauh Bradburry and Guererro (2006) memilih sepuluh jalan dalam meningkatkan motivasi karyawan yaitu : (1) Meminta apa yang karyawan inginkan; (2) Memberi gaji atau kompensasi sebaik mungkin; (3) Memberikan karyawan perlindungan seperti asuransi; (4) Memberikan jaminan akan masa depan; (5) Jadikan karyawan bagian dari tim; (6) Berikan karyawan penghargaan; (7) Memuji karyawan; (8) Berterimakasih kepada

karyawan; (9) Berikan karyawan tantangan; dan (10) Memberdayakan karyawan.

Dalam hasrat mencapai keinginannya seseorang memiliki dorongan atau motivasi yang lemah atau pun kuat tergantung bagaimana motivasi yang dimilikinya. Motivasi yang dimiliki seseorang ada yang berasal dari dalam diri orang tersebut maupun ada yang berasal dari luar orang tersebut atau berasal dari lingkungannya. Sebagaimana Hamzah B. Uno (2006) mengemukakan bahwa motivasi yang berasal dari dalam dikatakan sebagai motivasi intrinsik yaitu motivasi seseorang yang muncul dari kesadaran diri orang tersebut dalam memenuhi keinginannya.

Motivasi yang muncul akibat pengaruh dari luar disebut motivasi eksternal yaitu motivasi yang muncul akibat pengaruh luar atau dari lingkungan. Lamb (2003) menjelaskan bahwa seorang karyawan dapat tumbuh motivasi kerjanya apabila pada diri karyawan tersebut diberikan kesempatan untuk belajar dan tumbuh yang muncul dari keinginannya sendiri sebagai motivasi intrinsik, bahkan meskipun karyawan tersebut tidak memiliki kesempatan untuk promosi.

Seorang yang memiliki pengalaman sekalipun dapat kehilangan motivasinya, ini disebabkan oleh persepsi karyawan tersebut terhadap berbagai hal di tempat kerja mereka, seperti tidak adanya kepastian terhadap kondisi ekonomi sehingga menyebabkan mereka tidak dapat tumbuh dan berada dalam lingkungan yang tidak kondusif.

Peran motivasi yang sangat kuat terhadap kinerja seseorang dan memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan organisasi mendorong para ilmuwan untuk meneliti lebih jauh pengaruh motivasi bagi pegawai dan organisasi.

1) Motivasi menurut Maslow

Maslow mengemukakan bahwa dalam diri semua manusia terdapat lima jenjang kebutuhan manusia. Maslow dalam Robbins (2003 : 209) mengemukakan lima kebutuhan tersebut yaitu :

- a) Kebutuhan yang bersifat psikologis, sebagai kebutuhan untuk memenuhi dan mempertahankan hidupnya secara fisik seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, tidur, dan kebutuhan oksigen. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang sangat mendasar. Apabila salah satu tidak terpenuhi akan menyebabkan ketimpangan dalam hidupnya.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan, keamanan, hukum, kebebasan dari rasa takut, dan ancaman. Kebutuhan ini dikategorikan dalam kebutuhan keamanan jiwa dan kebutuhan keamanan harta
- c) Kebutuhan cinta dan rasa ingin memiliki - maupun ingin dimiliki, orang butuh dicintai sebagai sosok manusia yang utuh, dan pada gilirannya butuh menyatakan cintanya. Rasa saling menyayangi sangat dibutuhkan setiap individu sebagai perasaan diterima dan menerima dengan sepenuh hati. Perkawinan merupakan salah satu pengokohan

adanya kebutuhan mencintai dan dicintai atau memiliki dan dimiliki tersebut.

- d) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), sebagai kebutuhan dan perasaan untuk dihargai dan mendapatkan pengakuan dari orang lain. Penghargaan ini menurut Maslow didasarkan atas respek terhadap kemampuan, kemandirian, dan perwujudan kita sendiri, dan penghargaan atas penilaian orang lain terhadap diri kita.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), kebutuhan ini timbul apabila kebutuhan - kebutuhan lainnya terpenuhi. Kebutuhan aktualisasi diri berkembang melalui pengembangan potensi yang ada dalam diri manusia.

2) Motivasi ERG (Existence, Relatedness, Growth)

Jenis motivasi yang dikemukakan oleh Alderfer ini menjelaskan bahwa dalam diri manusia sebenarnya terdapat tiga kategori kebutuhan yaitu *existence* (E) atau eksistensi, *relatedness* (R) atau keterkaitan, dan *growth* (G) atau pertumbuhan.

Teori ini kemudian berkembang luas sebagai teori ERG. Rasa lapar, rasa haus, kebutuhan akan seks, kebutuhan adanya materi seperti gaji adalah kebutuhan yang menjadi dasar bagi manusia secara fisiologis. Kebutuhan ini mutlak adanya, dan merupakan kategori kebutuhan eksistensi. (*existence*). Adanya hubungan kekerabatan, hubungan persahabatan dimana kebutuhan ini dikategorikan sebagai kebutuhan

akan keterkaitan (*related*). Kebutuhan lain yang akan dicari orang adalah kebutuhan akan pengembangan diri, melalui bagaimana orang - orang melakukan produktivitas berbasis kinerja adalah kebutuhan *growth*.

Berbeda dengan Maslow yang mengemukakan pemenuhan kebutuhan berdasarkan tingkatan, maka pada teori yang dikemukakan Alderfer letak pemenuhan kebutuhan adalah serentak pada setiap diri individu. Setiap kebutuhan Alderfer ini selalu terkait dengan kebutuhan yang lain secara bersamaan.

Jenis motivasi Maslow dan Alderfer memperkuat teori yang dikemukakan oleh David McClelland dalam Mangkunegara (2008) di mana terdapat tiga macam kebutuhan manusia yaitu: *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi dengan melakukan pekerjaan lebih baik dan berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. *Needfor Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, dan tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. *Need for Power*, yaitu kebutuhan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain

Berbeda dengan jenis motivasi sebelumnya, pada teori motivasi McGregor manusia dikategorikan atas manusia tipe X dan Y. Jenis motivasi ini iebih pada aspek kepribadian manusia yang memegang peranan penting terhadap munculnya motivasi.

Pada manusia X dan Y dari McGregor, manusia memiliki klasifikasi yang terbagi atas : (a) Manusia tipe X, mempunyai ciri - ciri malas bekerja, mau bekerja kalau diperintah, senang menghindar dari tanggung jawab, tidak berambisi, tidak mempunyai kemampuan untuk mandiri; (b) Manusia tipe Y, adalah manusia yang rajin belajar dan atau bekerja (aktif), bekerja atas kesadaran sendiri, kurang senang diawasi dan kreatif dalam memecahkan masalah, bertanggung jawab, berambisi, mampu mengendalikan dirinya sendiri dalam mencapai tujuan organisasi.

Keterkaitan teori McGregor dengan teori Maslow dapat dikemukakan sebagai berikut, pada manusia tipe X pegawai terdorong hanya pada kebutuhan aspek fisiologis saja yaitu kebutuhan Maslow tingkat pertama yaitu pemenuhan akan makanan, minuman. Sedangkan pada manusia tipe Y, kecenderungan pemenuhan kebutuhan terjadi pada kebutuhan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Kebutuhan ini mirip dengan hierarki Maslow pada tingkat ke lima.

3) **Motivasi Herzberg**

Dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg yang lebih menekankan pada situasi yang mendorong motivasi yang muncul dari dalam (intrinsik) sebagai faktor motivasional, dan faktor pemeliharaan atau faktor "higine" yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan luar.

Faktor motivasional yang merupakan faktor instrinsik lebih mempengaruhi dibandingkan dengan faktor *hygiene* yang dipengaruhi

oleh lingkungan luar. Pada faktor motivasional, apabila faktor ini dapat terpenuhi, maka akan diperoleh kepuasan. Namun demikian apabila faktor - faktor dari luar tidak diperoleh maka akan menimbulkan ketidakpuasan pada diri individu.

4) Motivasi Harapan dari Victor Vroom

Jenis motivasi lainnya adalah motivasi harapan dari Victor Vroom yang mengemukakan bahwa apabila pegawai memiliki keyakinan bahwa hasil kerjanya menghasilkan penilaian yang cukup baik, maka ia akan termotivasi untuk menjalankannya. Sebaliknya jika diyakini harapan yang diperolehnya kecil untuk terpenuhi, maka motivasinya menjadi rendah. Menurut Robbins (2003 : 230) terdapat tiga hubungan yang terjadi berdasarkan teori tersebut yaitu :

- a) Hubungan upaya - kinerja, yang mempresepsikan sejumlah upaya tertentu dari individu sehingga akan mendorong kinerja
- b) Hubungan kinerja - ganjaran, derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan
- c) Hubungan ganjaran - tujuan pribadi, derajat sejauh mana ganjaran - ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

5) **Motivasi yang Didasarkan atas Asas Keadilan (*Equity Theory*)**

Teori keadilan mengetengahkan keinginan setiap manusia untuk mendapatkan keadilan, baik dalam bentuk perilaku maupun keadilan pemberian imbalan atau kompensasi yang diterimanya. Perlakuan pimpinan terhadap pegawai dengan keadilan merupakan motivasi yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Apabila keadilan melalui pemberian kompensasi tidak diterima secara memadai, maka seperti yang dikemukakan Sondang Siagian (2004 : 159) terdapat dua kemungkinan yang diberikan pegawai terhadap organisasinya : (a) Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar; (b) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Perlakuan karyawan terhadap organisasi seperti yang dikemukakan di atas tersebut disebabkan oleh persepsi karyawan yang buruk terhadap iklim organisasinya. Jenis motivasi karena pengukuhan dikarenakan adanya perilaku yang terjadi seorang pegawai adalah sebab dan akibat pemberian kompensasi oleh organisasi. Hasibuan (2009:167) mengemukakan pengukuhan terdiri atas dua jenis, yaitu:

- a) Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara berkala

- b) Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat

Seseorang yang telah memiliki motivasi kerja memiliki karakteristik kepribadian yang tentunya berbeda dengan seseorang yang tidak atau belum memiliki motivasi dalam kerjanya. Beberapa karakteristik seseorang yang memiliki motivasi kerja sebagaimana pendapat Hamzah B Uno (2006) kemukakan memiliki ciri - ciri :

- 1) Kinerjanya tergantung pada usahadankemampuanyangdimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok
- 2) Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas - tugas yang sulit
- 3) Seringkali terdapat umpan balik yang kongkret tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal

Guru dapat memiliki motivasi yang tinggi apabila faktor - faktor penunjang motivasi itu diberikan. Faktor - faktor itu seperti lingkungan eksternal maupun internal. Pemimpin di sekolah yaitu kepala sekolah harus mampu mendorong guru untuk terus meningkatkan kinerjanya melalui pemberian motivasi. Melalui motivasi, guru dapat meningkatkan metode pembelajarannya.

Phelan (1998 : 196) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa:

Teachers who found their principals more open to teacher participation were in turn considered more enthusiastic--more friendly, attentive, interested, and caring by their students. Their

students also seemed to love learning and enjoy school significantly more.

Guru yang menemukan kepala sekolah mereka lebih terbuka bagi partisipasi guru pada gilirannya dianggap lebih antusias - lebih ramah, penuh perhatian, tertarik, dan peduli terhadap siswa mereka. Siswa mereka juga menjadi lebih suka belajar dan menikmati sekolah secara lebih signifikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa **motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh pemenuhan kebutuhan dan harapannya**. Adapun sebagai dimensinya adalah **a). kebutuhan**, dengan indikator - indikator : kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan; **b). harapan**, dengan indikator - indikator : kondisi kerja, keadilan, dan dukungan supervisi.

2.4. Kinerja Guru

Kinerja (*performance*) atau prestasi kerja sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Pentingnya kinerja dalam kerja itu sendiri mendorong beberapa ahli meneliti kinerja dan faktor - faktor yang mempengaruhinya. Mulyasa (2007 : 136) mengemukakan kinerja sebagai "*... output drive from processes, human or otherwise*". Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Pekerjaan yang dilakukan secara terarah dan terencana menghasilkan suatu keluaran yang dapat berbeda yang diukur

dafi proses yang dilakukan. Sejalan dengan hal tersebut Soelaiman Sukmalana (2007 : 280) memberikan definisi atas kinerja sebagai "*Sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk dan jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan, dan pengalamannya.* "

Produk kerja yang dihasilkan dari seseorang bergantung terhadap aspek kecakapan, kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga untuk menghasilkan produk kerja yang bermutu atau kualitas yang baik diperlukan sumber daya yang mampu menguasai pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini dipertegas Mathis & Jackson (2006 : 378) yang mendefinisikan "*kinerja sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.* " Sedangkan Ghomes dalam Soelaiman Sukmalana (2007 : 279) mengemukakan kinerja sebagai "*Job performance is the amount of successful role achievement*" atau prestasi kerja atau kinerja adalah jumlah atau ukuran keberhasilan atas sesuatu yang dicapai.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2007: 7) menyebutkan bahwa kinerja merupakan "*hasilpekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.*" Sedangkan Khalifa dan Peterson (2004) mengemukakan hubungan kinerja dengan motivasi kerja bahwa seorang pegawai akan meningkat kinerjanya apabila pegawai merasa puas dengan pekerjaannya tersebut dan memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaannya tersebut.

Pada hakekatnya kinerja tidak berarti hanya merupakan hasil kerja semata, tetapi lebih pada aspek apa yang dikerjakan dan bagaimana untuk mencapai prestasi kerja yang baik tersebut. Davis dalam Mangkunegara (2008) menyatakan bahwa dalam kinerja berarti ada aspek atau pun tolok ukur tertentu sebagai standar dari pekerjaan itu. Dengan adanya standar kinerja maka diperoleh ukuran hasil yang dicapai. Mitchell dalam Sedarmayanti (2009 : 51) menyebutkan beberapa aspek dari kinerja yaitu : (1) *quality of work* (kualitas kerja); (2) *promptness* (ketepatan); (3) *initiative* (prakarsa); (4) *capability* (kapabilitas); dan (5) *communication* (komunikasi).

Pekerjaan itu sendiri dilihat dari sisi produknya meliputi kualitas dan kuantitas yang dihasilkan. Kualitas kerja dan kuantitas kerja merupakan hasil kerja yang berkaitan langsung dengan pekerjaan pegawai. Sebagaimana merujuk kepada Mangkunegara (2008 : 67), kinerja didefinisikan sebagai "*hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.* " Kualitas kerja berkaitan dengan hasil yang dicapai yang berhubungan dengan kepuasan terhadap pelayanan maupun pekerjaan itu sendiri, sedangkan kuantitas kerja berkaitan dengan tercapai atau tidak tercapainya tujuan organisasi dan hasil keluaran. Pendapat ini sejalan dengan Ilyas (2002) yang menjelaskan bahwa kinerja adalah penampilan dari hasil karya seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. Pendapat ini dipertegas oleh Peter dalam Sri Faizah (2011: 10) bahwa "*kinerja adalah prestasi kerja yang dapat dicapai seorang pegawai di*

dalam organisasi yang dapat diukur berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu." Dengan demikian tingginya kualitas maupun kuantitas kerja yang dicapai seorang pegawai merupakan tolok ukur pencapaian prestasi kerjanya.

Tingkat kinerja tersebut dapat diukur melalui evaluasi kinerja, kemudian selanjutnya dilakukan pengkajian. Melalui pengkajian terhadap kerjanya maka seseorang yang memiliki kinerja rendah sesegera mungkin dapat diketahui kendala atau hambatan yang membatasi rendahnya kinerja tersebut, sebaliknya apabila kerjanya maksimal maka bagi organisasi hal tersebut dapat menjadi acuan untuk menetapkan standar kinerja yang berlaku pada periode berikutnya.

Kinerja yang diukur sangat disesuaikan dengan kondisi organisasi. Sehingga tidak ada standar yang ideal secara menyeluruh bagi seluruh organisasi. Standar evaluasi kinerja yang diukur terhadap guru pada umumnya adalah melalui produk atau keluaran yang dihasilkan yaitu siswa. Washington (2011) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa prestasi kerja siswa dapat menjadi tolok ukur kinerja guru. Oleh karenanya sistem penilaian kinerja guru dapat diukur melalui prestasi siswanya yaitu ukuran kinerja akademik yang berkaitan langsung dengan prestasi akademik siswa. Karenanya untuk menghasilkan siswa yang bermutu, memiliki prestasi akademik baik, maka dibutuhkan guru - guru yang memiliki kinerja yang baik pula. Kinerja yang baik dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi kerjanya yang dipengaruhi oleh profesionalitas dengan upaya pendidikan dan pelatihan.

Sun (2011) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kualitas kerja guru dapat dilakukan dengan upaya pengembangan profesional (*development professional*). Hasil penelitian Monico (2010) mengenai kursus *online* yang diberikan terhadap guru yang selanjutnya dipraktekkan terhadap siswa terbukti membentuk persepsi yang baik bagi guru dan memmjukan paparan meningkat terhadap kinerja. Hal ini mendukung pendapat bahwa pengembangan terhadap profesionalitas guru dapat meningkatkan kinerja.

Memberikan bantuan lebih kepada rekan-rekan mengenai masalah-masalah instruksional atau melalui interaksi kolegal menunjukkan iklim organisasi yang sehat yang dapat meningkatkan kineija guru. Upaya ini sejalan sebagaimana hasil penelitian Kimberley (2010) yang mengemukakan bahwa bagaimana guru-guru berkolaborasi dalam sebuah kelas dapat menciptakan suatu harapan dalam meningkatkan belajar siswa, dan bagaimana guru - guru memiliki harapan dan pengalaman dari kolaborasi mereka. Apabila guru dengan rekan seprofesinya mampu berkolaborasi, maka akan tercipta kinerja guru yang baik ditandai oleh meningkatnya prestasi belajar siswa.

Upaya lain dalam meningkatkan kinerja adalah melalui peran kepemimpinan secara formal dan informal. Kepemimpinan secara formal memiliki pengaruh secara normatif mengenai praktek pengajaran umum seperti pengaturan standar, dan penilaian siswa, sementara kepemimpinan secara informal memiliki pengaruh terhadap kegiatan yang bersifat pedagogi spesifik seperti mengajarkan keterampilan.

Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya maka akan mudah mempengaruhi bawahannya berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerjanya. Menurut Mendez dan Luis (2010) pemimpin yang tidak memiliki ketrampilan dalam pekerjaan mereka, terlalu protektif, dan standar hukum yang lemah mengakibatkan kinerja guru menjadi kurang.

Berbagai ketrampilan yang diberikan terhadap guru dalam menunjang aktivitas mereka di kelas dapat mendorong kinerja, namun demikian guru kadang kala dihadapkan pula pada kondisi beban kerja yang tinggi. Apabila beban kerja dirasakan besar bagi guru, maka bukan tidak mungkin guru mengalami masalah, namun hal ini dapat di atasi apabila tingkat kesejahteraan dapat disesuaikan. Sugden (2010) mengemukakan bahwa beban kerja guru yang terlalu tinggi adalah faktor utama seorang guru meninggalkan profesinya, namun ini dapat diseimbangkan dengan peningkatan kesejahteraannya.

Beberapa ahli lain mencoba untuk merumuskan faktor - faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dan hubungan antara faktor - faktor tersebut. Teori dari para ahli yang mengemuka terhadap kinerja seperti yang dikemukakan Mathis & Jakcson (2006 : 113) bahwa kinerja merupakan hubungan antara kemampuan, usaha, dan dukungan individu. Semakin tinggi kemampuan seseorang akan semakin besar kinerja yang dicapai. Namun apabila kemampuan tersebut tidak didukung oleh motivasi diri individu (dukungan individu), maka kinerja yang maksimal tidak dapat dicapai. Begitu pula sebaliknya, apabila dukungan berupa motivasi kerja yang tinggi tanpa didukung oleh kemampuan yang andal, maka hasil kerja tidak dapat

diharapkan. Kinerja yang tinggi apabila didukung oleh kemampuan dan dukungan individu yang tinggi. Karenanya dua faktor utama terhadap meningkatnya kinerja perlu ditingkatkan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mitchell dalam Sedarmayati (2009 : 51) merumuskan pengukuran kinerja sebagai : "*Performance = ability x motivation*". Demikian pula Davis dalam Mangkunegara (2008 : 67) merumuskan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor ability dapat digambarkan jika seseorang memiliki pendidikan dan pengetahuan yang memadai apabila ditambah dengan keahlian dan ketrampilan sesuai dengan jabatannya maka baginya adalah mudah untuk mencapai kinerja yang baik. Faktor motivasi dijelaskan bahwa jika seorang pegawai memiliki sikap mental yang baik dan mampu secara fisik maka dia berada pada situasi kerja yang tepat maka dia dapat mencapai kinerja yang tinggi. bvi berarti bahwa orang dapat mencapai kinerja yang maksimal apabila berada pada situasi kerja dan lingkungan yang baik serta memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Lingkungan kerja baik itu lingkungan eksternal maupun lingkungan internal yang menentukan kinerja tersebut, termasuk di dalamnya adalah iklim organisasi.

Terciptanya motivasi yang luar biasa dari seorang pekerja sehingga meningkatkan kinerja ditenggarai pula oleh McClelland dalam Mangkunegara (2008 : 68) yang mengemukakan enam karakteristik dari pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi yaitu :

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi

- 2) Berani mengambil resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Wibowo (2007 : 77) menjelaskan bahwa "*Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif.*" Tanpa adanya motivasi, maka kinerja yang diharapkan tidak akan dapat mencapai tujuan organisasi.

Sebagaimana Mitchell dan Davis, Gomes (2001) juga berpendapat bahwa analisis tentang kinerja pegawai menurut Gomes (2001) senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama yaitu : pertama, kesediaan atau motivasi pegawai untuk bekerja yang menimbulkan usaha pegawai dan kedua adalah kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan kata lain kinerja adalah fungsi interaksi antara motivasi dengan kemampuan atau $p = f(m \times a)$, dimana : $p = performance$, $m = motivation$ dan $a = ability$. Atas persamaan fungsi kinerja tersebut, Robbins (2003) berpendapat perlu ditambahkan aspek kesempatan (*opportunity*) ke dalam persamaan fungsi kinerja, sehingga persamaan fungsi kinerja menjadi $p = f(a \times m \times o)$. Robbins (2003) menyatakan bahwa walaupun pegawai memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi, namun tanpa adanya kesempatan yang disediakan oleh

organisasi, maka kinerja pegawai tidak akan terwujud. Dengan demikian, kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dalam kaitannya dengan iklim organisasi, profesionalitas, dan motivasi kerja sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, iklim organisasi berfungsi sebagai faktor kesempatan, profesionalitas sebagai faktor yang berkaitan dengan kemampuan, dan motivasi kerja sebagai faktor motivasi.

Guru merupakan tenaga profesional karena di dalam melaksanakan tugas-tugas utama atau melaksanakan kinerjanya terhadap anak didik diperlukan keahlian, kecakapan dan ketrampilan yang berkaitan dengan profesinya sebagai pendidik profesional menurut standar tertentu. Beberapa tugas guru sebagaimana yang tersebut dalam Undang - Undang RI no 14 tahun 2005 meliputi:

1) Guru sebagai pendidik

Kemampuan guru dalam mendidik anak didiknya atau siswanya harus dimulai terlebih dahulu dari guru sebagai teladan bagi anak didiknya. Tanpa adanya keteladanan dalam menampilkan dirinya sebagai pendidik, baik itu dalam ucapan, tutur kata, perilaku, maupun cara berpakaian, maka sulit bagi guru menerapkan tugasnya untuk mendidik dalam keseharian bersama dengan anak didiknya. Kemampuan mendidik terhadap anak didiknya terutama terhadap pembentukan karakter yang baik, sebagai bekal mereka di masa depan.

2) Guru sebagai pengajar

Guru yang terampil dan memiliki kemampuan mengajar dapat memadukan strategi pengajaran yang tepat di dalam proses pengajarannya. Definisi mengajar sendiri dapat berlainan, tetapi apabila pengajaran mengupayakan maksimalisasi atau eksplorasi peserta didik maka seperti yang didefinisikan Mohammad Surya (2009) mengemukakan bahwa guru sebagai pengajar berperan mengelola seluruh kegiatan proses belajar mengajar dengan menciptakan kondisi - kondisi pembelajaran sedemikian rupa sehingga setiap siswa dapat belajar sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan

Unsur - unsur pokok yang harus dimiliki seorang guru dalam mengajar atau tugasnya sebagai pengajar dikemukakan oleh Paterson (2007) adalah kemampuan pribadi dan kemampuan profesional. Keduanya saling melengkapi karena kemampuan pribadi akan muncul pada bagaimana pengajaran yang bermutu di sampaikan. Kemampuan untuk mengajar dengan baik muncul dari dalam pribadi yang kuat yang disempurnakan melalui kemampuan profesionalnya yaitu keunggulan dalam cara mengajar. Dalam mengajar, guru setidaknya memiliki beberapa ketrampilan seperti dikemukakan oleh Buchari Alma (2008 : 13) yaitu :

- a). *Set induction* (membuka pertemuan),
- b). *Explaining* (menjelaskan),
- c). *Questioning* (bertanya),
- d). *Reinforcement* (memberikan penguatan),
- e). *Closing procedures* (menutup pertemuan).

Kelima ketrampilan perlu dimiliki seorang guru yang memiliki tugas melakukan pengajaran terhadap peserta didiknya. Guru dalam kegiatan mengajarnya mengupayakan

mampu membawa siswa belajar secara aktif sehingga proses ketercapaian tujuan kegiatan belajar dapat terjadi sesuai yang diharapkan.

3) Guru sebagai pembimbing

Tugas utama lain seorang guru adalah sebagai pembimbing. Guru memberikan bimbingan secara bijaksana agar siswa dapat didorong untuk mengembangkan kemampuannya secara terarah. Dengan adanya pembimbingan oleh guru diharapkan siswa dapat memahami bagaimana belajar efektif, mampu mengembangkan ketrampilan, dan memiliki kepribadian yang baik.

Beberapa peran pembimbingan guru dalam proses belajar mengajar dikemukakan Mohammad Surya (2009 :5) sebagai berikut:

- a) Mengetahui dan memahami setiap siswa, baik secara individual maupun kelompok
- b) Memberikan informasi - informasi yang diperlukan dalam proses belajar
- c) Memberikan kesempatan agar setiap siswa dapat belajar sesuai dengan karakteristik pribadinya
- d) Membantu setiap siswa dalam menghadapi masalah - masalah pribadi yang dihadapinya
- e) Menilai keberhasilan setiap langkah kegiatan yang dilakukannya

Adanya hubungan yang baik antara guru dengan anak didik, maka proses pembimbingan dapat menjadi lebih efektif hal ini dikarenakan guru dapat lebih memahami karakter dan kepribadian anak didiknya.

Peran guru sebagai seorang pembimbing yang efektif memiliki kriteria - kriteria tertentu seperti:

- a) Mampu menyediakan waktu dan tenaganya bagi anak didik
 - b) Mampu mengarahkan dalam mengembangkan ketrampilan anak didiknya
 - c) Mempunyai kepribadian yang baik, sehingga dapat menjadi model bagi anak didiknya
 - d) Memiliki akses yang dapat memberi informasi terhadap karir anak didiknya
- 4) Guru sebagai pengarah

Guru sebagai pengarah berarti dalam kegiatan yang berhubungan dengan anak didiknya mampu mengarahkan dan membangkitkan motivasi peserta didiknya dalam kegiatan belajar, mampu mengarahkan perilaku siswa dalam aturan — aturan yang sesuai dengan norma dan tatanan masyarakat. Guru sebagai pengarah juga mampu memberikan ganjaran atau *reward* atas prestasi belajar yang telah ditempuhnya.

- 5) Guru sebagai Pelatih

Guru memiliki tugas melatih kemampuan dan ketrampilan anak didiknya sehingga memiliki kemahiran di bidang tertentu yang dikuasainya. Kegiatan pelatihan dilakukan dalam isi materi pembelajaran sehingga anak didik mampu menguasai bahan ajar, maupun kegiatan pelatihan di luar kegiatan kelas seperti pelatihan ekstrakurikuler, dan lain sebagainya.

6) Guru sebagai Penilai

Guru mampu melakukan evaluasi terhadap hasil belajar anak didiknya dan hasil penilaian yang dilakukan dapat meningkatkan atau bahan umpan balik bagi peserta didiknya untuk lebih meningkatkan prestasi belajar selanjutnya. Tugas guru sebagai penilai dilakukan di awal kegiatan belajar, pada proses pembelajaran maupun di akhir masa belajar. Artinya bahwa guru secara terus menerus memantau hasil belajar yang dicapai siswa. Dengan kegiatan penilaian, siswa dapat terpantau perkembangannya sehingga akan memperoleh hasil optimal.

Dalam melaksanakan tugas - tugas di atas guru dipersyaratkan untuk memiliki beberapa kualifikasi tertentu sebagai standar profesi sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya mampu berkinerja baik. Paradigma bahwa seseorang dengan hanya cukup membaca atau belajar terlebih dahulu maka seseorang dapat memiliki kewenangan untuk mengajar sangatlah tidak tepat.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa **kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang guru sebagai tolok ukur keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah.** Adapun dimensinya adalah **a). kualitas kerja**, dengan indikator - indikator : penerapan landasan pendidikan, penguasaan bahan ajar, penguasaan media pembelajaran, dan pengelolaan kelas; **b). kuantitas kerja**, dengan indikator-indikator: ketercapaian tujuan, dan hasil keluaran.

2.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel iklim organisasi, profesionalitas, motivasi kerja, dan kinerja guru telah banyak dilakukan oleh peneliti - peneliti terdahulu dengan obyek penelitian yang berbeda. Beberapa penelitian terdahulu yang berkenaan dengan variabel di atas dapat peneliti identifikasi di lihat pada tabel di bawah ini :

Tabel. 2.1.
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Temuan Penelitian
1	2	3	4	5
James B. Avey, James L. Nimnicht, Nancy Graber Pigeon	Dua studi lapangan meneliti hubungan antara modal psikologis positif dan kinerja karyawan. Pengembangan Kepemimpinan & Organisasi: 2010. Vol.31, Iss. 5; pg. 384	Kinerja	Karyawan Psikologis dan Modal	Kesimpulannya, penelitian empiris dalam perilaku organisasi yang positif cenderung maju ke batas teori termasuk bagaimana manifes modal psikologis di berbagai konteks, data bio yang memprediksi modal psikologis dan isu multi level seperti tim, kelompok,

				organisasi dan bahkan modal psikologis budaya.
Gruccio, Kimberly A., Ed.D	Struktur dan kolaborasi guru: Meningkatkan kinerja siswa di akademi mahasiswa baru. Walden University, 2011, 300 halaman; AAT 3445136	Kinerja	Kinerja Siswa	Kerjasama guru dapat menyebabkan peningkatan prestasi akademik dan kehadiran siswa SMA.
Srie Faizah Lisnasari,	Pengaruh Efikasi Diri, Imbalan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja (Studi kausal pada Ketua Program Studi pada Perguruan Tinggi Islam di Medan), Disertasi, TJniversitas Negei Jakarta. 2011	Motivasi Kerja, Kinerja	Efikasi Diri, Imbalan	Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Perubahan peningkatan kualitas pada' motivasi kerja menyebabkan perubahan peningkatan kualitas pada kinerja ketua prodi

Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Temuan Penelitian
1	2	3	4	5
rFeiten, Beth Anne, Ed.D.,	Investigasi hubungan antara iklim sekolah dan prestasi siswa di sekolah menengah Michigan Central Michigan University, 2010, 82 halaman; AAT 3415642	Iklim Sekolah	Siswa berprestasi	Siswa dapat mencetak dengan baik pada tes prestasi siswa meskipun ada iklim di sekolah mereka.
Reed, Timothy R, Ph.D	Pemeriksaan hubungan antara orientasi keterikatan, kecerdasan emosional-sosial, dan iklim organisasi. Alliat International University, San Francisco Bay, 2010, 191 halaman; AAT 3436978	Iklim Organisasi	Lampiran, Orientasi, Emosional-Kecerdasan Sosial	Tidak ada korelasi signifikan secara statistik yang ditemukan antara penilaian iklim keterikatan manajer, orientasi keterikatan dan kecerdasan emosional, juga antara kecerdasan emosi dan peringkat iklim.

Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Temuan Penelitian
1	2	3	4	5
Raza, Ahmad Syed; Arid, Pir Mehr Ali Shah	Dampak Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru Sekolah di Punjab. Jurnal Pengajaran & Pembelajaran perguruan tinggi Oktober 2010, Vol. 7, nomor 10.	Organisasi Iklim, Kinerja		Mayoritas kepala sekolah negeri berpendapat bahwa iklim terbuka sangat tinggi dan berkorelasi positif dengan kinerja guru, namun iklim keluarga dan tertutup berkorelasi negatif dengan kinerja guru.
Kadarisman, Muh	Pengaruh Profesionalisme dan Kompetensi terhadap Kinerja Dewan Perwakilan Daerah. Jurnal Ilmu Administrasi & Organisasi, Januari 2011, Vol. 18, Nomor 1.	Profesionalisme, Kinerja	Kompetensi	Profesionalisme dan Kompetensi Secara langsung mempengaruhi Kinerja secara positif dan signifikan.

Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Temuan Penelitian
1	2	3	4	5
Eshraghi, Hesam; Harati; Seyyed Hasan; Ebrahimi, Khadijeh; Nasiri, Mohammad	Hubungan antara Gaya Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Manajer Pendidikan Jasmani Kantor di Provinsi Isfahan. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5 (12): 2011	Iklim Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Koefisien korelasi tersebut meniadakan hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan otokratis dan iklim organisasi tertutup dan antara gaya kepemimpinan demokratis dan iklim organisasi yang terbuka.
Zhang, Jianwei; Liu, Yuxin	Iklim Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Variabel Organisasi: Studi Empiris. Jurnal Psikologi Internasional, Vol. 2, No.2, Desember 2010	Iklim Organisasi	Organisasi Variabel	Tingkat pendidikan, posisi dan lama kerja, karakter perusahaan dan ukuran perusahaan memiliki pengaruh utama yang signifikan

				<p>terhadap iklim organisasi.</p> <p>Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan identitas kolektif.</p>
<p>Noor, Mahmood; Bhatti, Afkar Majeed; Khan, Muhammad Asif Ali; Khan, Muhammad Yaqoob.</p>	<p>Dampak Persepsi Karyawan terhadap Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasional. Mediasi Peran Komitmen Organisasi dan Dampak Moderat Jaringan Sosial dalam Konteks Pakistan. European Journal of Sciences, Vol 22, No. 1, 2011</p>	<p>Iklim Organisasi</p>	<p>Kewarganegaraan Organisasi, Komitmen Organisasi, Jaringan Sosial.</p>	<p>T Inilah hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen dengan OCB. Karyawan yang merasakan justness dalam organisasi yang mempengaruhi perilaku kewarganegaraan dalam angkatan kerja untuk organisasi tertentu. Namun, peer-cooperativen</p>

				ess menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap OCB yang dimoderatori oleh ikatan jaringan sosial.
Imran, Rabia; ul-Haque, M. Anis.	Mediasi Pengaruh Iklim Organisasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja yang Inovatif. Pakistan Journal of Phychological Research, Vol. 26, No. 2, 2011.	Iklim Organisasi	Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kerja yang Inovatif.	Ada peran mediasi parsial model sistem terbuka dan peran mediator sepenuhnya model sasaran rasional iklim organisasi antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja yang inovatif.
Agustia, Dian.	Pengaruh Profesionalisme Auditor terhadap Perputaran, Studi Empiris pada Kantor Akuntan di Jawa dan Bali, Indonesia. Jurnal Teknik, Vol. 2, No. 1, 2011.	Profesionalisme, Prestasi Kerja.	Perputaran	Profesionalisme auditor memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja, kinerja dan niat berpindah, namun tidak berpengaruh terhadap

				komitmen organisasi. Ada pengaruh tidak langsung antara profesionalisme auditor terhadap intensi turnover melalui kinerja kerja.
--	--	--	--	--

2.6. Kerangka Pemikiran

Guru sebagai pendidik profesional memiliki peran yang sangat besar dalam melaksanakan tujuan pendidikan nasional. Peningkatan kinerja guru merupakan upaya penting untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran di kelas diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya sejalan dengan pencapaian tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Upaya yang dapat dilakukan untuk peningkatan kinerja guru adalah dengan mendorong perbaikan pada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berdasarkan latar belakang penelitian, masalah kinerja guru dimodelkan sebagai efek dari iklim organisasi, profesionalitas, dan motivasi kerja. Secara teoritis, ketiganya merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru.

2.6.1. Hubungan Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja

Iklim organisasi dan profesionalitas merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi. Iklim organisasi adalah persepsi atau cara pandang anggota organisasi terhadap organisasinya yang mempengaruhi perilakunya dalam bekerja (Moran and voklwein dalam Davidson, 2000: 28), Steer and Poorter dalam Istiyani (2009 : 97) dan Ashforth yang dikutip Davidson, 2000). Moran and Volkwein dalam Davidson (2000 : 28); Steer and Porter dalam Istiyani (2009 : 97); Ashforth (dalam Davidson, 2000); Litwin dan Stringer; Sopow (2006), dan Lewin dalam Davidson (2000) sependapat bahwa iklim organisasi membentuk perilaku anggotanya dalam berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan teori kebutuhan McClelland, Litwin dan Stringer menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja sebagai efek dari pemenuhan kebutuhan anggota organisasi.

Patel et.al (2006) dan Edmondson (2006) juga mengemukakan bahwa iklim organisasi yang sehat mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Sebagai lingkungan eksternal, iklim organisasi yang sehat mendorong motivasi kerja. Sebaliknya motivasi kerja akan menurun jika iklim organisasi tidak kondusif. Bukti empirik menunjukkan bahwa iklim sekolah yang lebih terbuka, lebih sehat dan adanya interaksi antara rekan seprofesi mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Dengan demikian diduga **“terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja”**.

2.6.2. Hubungan Profesionalitas dan Motivasi Kerja

Selain iklim organisasi, profesionalitas juga mempengaruhi motivasi kerja. Profesionalitas adalah keadaan seseorang terhadap pekerjaannya dalam memberikan pengabdian berdasarkan keahlian yang dimilikinya sesuai standar-standar tertentu Mahsudi (2010); Buchari Alma (2008), dan Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Mahsudi (2010) berpendapat bahwa profesionalitas sangat penting artinya bagi organisasi karena memiliki kekuatan dalam meningkatkan perilaku kerja di lingkungannya.

Dalam teori perilaku Lewin dalam Davidson (2000), profesionalitas merupakan faktor individu (*person*) yang membentuk perilaku anggotanya dalam berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Seseorang yang bekerja dengan keahlian dalam pengabdian sesuai standar profesi akan memiliki keyakinan yang besar dalam melaksanakan pekerjaannya dan dengan keyakinannya tersebut motivasi kerjanya akan meningkat.

Jacki Bradburry-Guererro (2006) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan sebagai pengembangan profesionalitas-merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hamzah B Uno (2006) juga mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit sebagai salah satu karakteristik dari profesionalitas menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan. Dengan demikian diduga **“terdapat pengaruh profesionalitas terhadap motivasi kerja”**.

2.6.3. Hubungan Iklim Organisasi dan Kinerja Guru

Kinerja (*performance*) atau prestasi kerja sebagai hasil kerja secara kualitas kerja berkaitan dengan hasil yang dicapai yang berhubungan dengan kepuasan terhadap pelayanan maupun pekerjaan itu sendiri, dan kuantitas kerja berkaitan dengan tercapai atau tidak tercapainya tujuan organisasi dan hasil keluaran, Mangkunegara (2008); Ilyas (2002); Peter (Sri Faizah, 2010).

Iklim Organisasi, profesionalitas dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi. Sebagaimana merujuk kepada Moran and Volkwein dalam Davidson (2000;28) Ashforth (dalam Davidson, 2000); Litwin dan Stringer; Sopow (2006) dan Lewin dalam Davidson (2000), iklim organisasi membentuk perilaku anggotanya dalam berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Iklim organisasi yang sehat mampu meningkatkan kinerja pegawai (Patel et.al (no date) dan Edmondson, 2006). Iklim organisasi yang sehat, sebagai lingkungan eksternal, mendorong peningkatan kinerja pegawai. Kinerja akan menurun jika organisasi tidak kondusif. Bukti empirik menunjukkan bahwa iklim sekolah yang lebih terbuka, lebih sehat dan adanya interaksi antara rekan seprofesi mempengaruhi kinerja guru.

Temuan penelitian Kimberley (2010) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang sehat, yang ditandai dengan saling memberikan bantuan mengenai masalah-masalah instruksional dan adanya interaksi kolegal, dapat meningkatkan kinerja guru. Adanya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja juga dipertegas oleh hasil penelitian Khan (2005); Heckman (2011); Raza et.al. (2010); Litchman (2007); Noor et.al (2011); Imran (2011) dan Feiten (2010). Dalam kaitan iklim

organisasi dengan pemenuhan kebutuhan anggota organisasi sebagaimana merujuk pada Litwin dan Stringer, berdasarkan karakteristik iklim organisasi dari Moran and Volkwein dalam Davidson (2000; 28) dan Patel et. Al (no date), karekteristik iklim organisasi terdiri dari: dukungan (*suport*), kepercayaan (*trust*), dan keintiman (*cohesiveness atau playfulness*). Dengan demikian diduga **“terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru”**.

2.6.4. Hubungan Profesionalitas dan Kinerja Guru

Profesionalitas merupakan faktor individu (*person*) yang membentuk perilaku anggotanya dalam berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Lewin dalam Davidson, 2000). Seseorang yang bekerja dengan keahlian dalam pengabdian sesuai standar profesi akan memiliki keyakinan yang besar dalam melaksanakan pekerjaannya dan dengan kenyakinannya tersebut kinerjanya akan meningkat. Darling-Hammond (2005) mengemukakan bahwa profesionalitas guru merupakan syarat bagi tercapainya kinerja guru dalam melayani siswa dengan standar tertinggi. Temuan penelitian Diane (2010) dan Min (2011) menunjukkan bahwa upaya pengembangan profesional (*development professional*) efektif dalam meningkatkan kinerja guru. Temuan penelitian ini juga dipertegas oleh hasil penelitian Miller,et al (2009) yang menunjukkan bahwa model-model pembelajaran yang dipersiapkan oleh guru yang memiliki profesionalitas mampu menghasilkan kinerja guru yang tinggi. Mengacu pada karakteristik profesionalitas dari Mahsusi (2010); Soelaiman (2010); Mohammad Surya (2003); Buchari Alma (2008); Longman dalam Mahsusi (2010); Handoko (2000), Robbins (2008) dan bahan ajar

pendidikan dan latihan Profesi guru (2009), serta undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, karakteristik profesionalitas terbangun dari: keahlian, pengabdian, dan standar profesi. Dengan demikian diduga **“terdapat pengaruh profesionalitas terhadap kinerja guru”**.

2.6.5. Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Guru

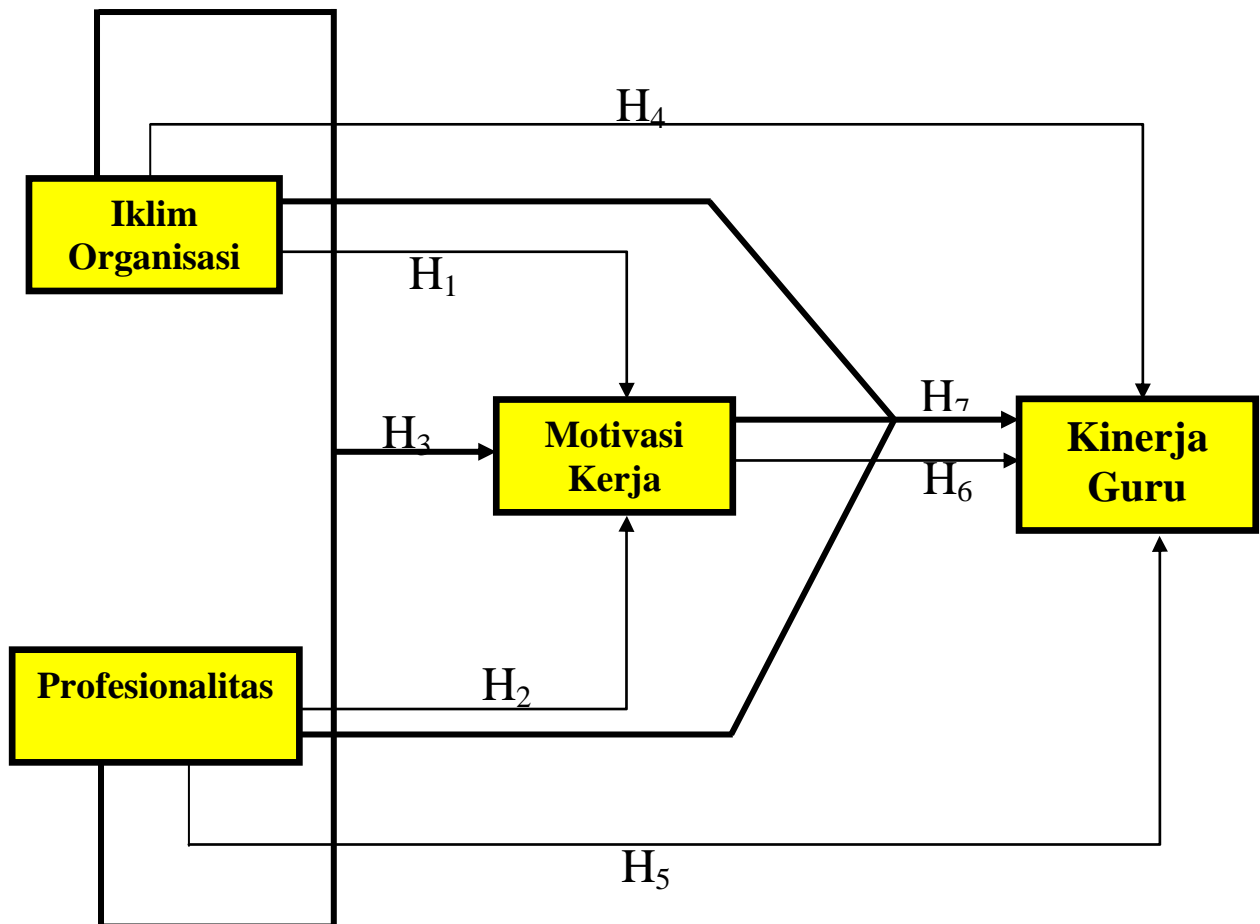
Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Al Khalifa dan Peterson (2004) mengemukakan bahwa seorang pegawai akan meningkat kinerjanya apabila pegawai memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaannya tersebut. Wibowo (2007 : 77) juga menjelaskan bahwa: *“Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif”*. Tanpa adanya motivasi, maka kinerja yang diharapkan tidak akan dapat mencapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan pemenuhan kebutuhan dan harapan Victor Vroom (Robbins, 2003); Robbins, 2003; Mangkunegara, 2008; Standford (Robbins, 2008). Dalam teori kebutuhan McClelland (Mangkunegara, 2008), terdapat tiga macam kebutuhan, yaitu: 1) *need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi dengan melakukan pekerjaan lebih baik dan berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi; 2) *need for affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, dan tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain; dan 3) *need for power*, yaitu kebutuhan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk

mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain kebutuhan, motivasi kerja juga terbangun dari terpenuhinya harapan seseorang. Dalam teori motivasi harapan, Vroom (Robbins, 2003) mengemukakan bahwa pemenuhan harapan menjadi pendorong seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam kaitannya secara langsung dengan pekerjaan, aspek-aspek harapan seseorang meliputi: kondisi kerja, keadilan sebagai kebijakan organisasi, dan dukungan supervisi (Michael Byrne, 2006). Pelibatan keadilan sebagai aspek motivasi sejalan dengan teori keadilan dari Adams (2008) yang berpendapat bahwa perlakuan pimpinan terhadap pegawai dengan keadilan merupakan motivasi yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas, berkaitan dengan variabel yang diteliti dan pengaruh antar variabel, Teori Aplikasi (*Applied Theory*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah: teori iklim organisasi, teori profesionalitas, teori motivasi kerja, dan teori kinerja, maka kerangka pemikiran dan hipotesa dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2
Kerangka Penelitian

2.7. Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2002:34) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau

penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Berdasarkan model penelitian gambar 2.3 di atas, dapat dirumuskan hipotesis pada Tabel 2.2 berikut ini :

Tabel. 2.2
Hipotesis Penelitian

Hip	Pernyataan Hipotesis
1	Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta;
2	Terdapat pengaruh profesionalitas terhadap motivasi kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta;
3	Terdapat pengaruh iklim organisasi dan profesionalitas secara simultan terhadap motivasi kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta;
4	Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta;
5	Terdapat pengaruh profesionalitas terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta;
6	Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta;
7	Terdapat pengaruh iklim organisasi, profesionalitas, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta;

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah suatu cara untuk memecahkan berbagai masalah penelitian, Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif - verifikatif dengan metode survey. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif-verifikatif. Sebagaimana merujuk Masyhuri dan Zainudin (2008), penelitian deskriptif adalah penelitian yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik dari suatu kelompok atau suatu daerah, dengan ciri-ciri memberikan gambaran terhadap fenomena-fenomena yang terjadi. Adapun penelitian verifikatif adalah penelitian yang ditujukan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang berkaitan dengan hubungan tersebut. Dengan demikian, sebagai penelitian deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai ciri-ciri variabel yang diteliti, yaitu: iklim organisasi, profesionalitas, motivasi kerja, dan kinerja guru SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta. Sebagai penelitian verifikatif, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan (kausal) antara iklim organisasi dan profesionalitas terhadap motivasi kerja dan implikasinya pada kinerja serta menguji hipotesis yang relevan. Sebagaimana merujuk pada Soelaiman Sukmalana (2008), berdasarkan metode pengumpulan data yang digunakan, penelitian ini merupakan penelitian survey karena penelitian ini mengambil sampel dari populasi guru pada

SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian tentang pengaruh antar variabel adalah analisis kuantitatif secara statistik melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) atau model persamaan struktural. SEM merupakan teknik analisis statistik yang mampu menganalisa hubungan (korelasional) antara variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) dengan variabel manifestasinya (variabel pengukurannya) serta hubungan (kausal) antara variabel laten yang satu dengan variabel laten lainnya secara langsung. Kusnendi (2008) mengidentifikasi tiga karakteristik SEM, yaitu :

- (1) SEM merupakan kombinasi teknik analisis data multivariat independensi dan dependensi, yaitu analisis faktor konfirmatori dan analisis jalur;
- (2) Variabel yang dianalisis adalah variabel laten (konstruk), yaitu variabel yang tidak dapat diobservasi langsung (*unobservable*) tetapi diukur melalui variabel-variabel manifestasi.
- (3) SEM bertujuan bukan untuk menghasilkan model, melainkan menguji atau mengkonfirmasi model berbasis teori, yaitu model pengukuran dan model struktural

Menurut Riduwan (2008), SEM mensyaratkan ukuran sampel minimal sebanding dengan banyaknya variabel laten. Ukuran sampel minimal dalam model SEM untuk jumlah variabel laten tertentu dijelaskan melalui tabel berikut :

Tabel 3.1
Jumlah Variabel Laten dan Ukuran Sample Minimal

Jumlah Variabel	Ukuran Sampel Minimal
3	200
5	200
10	200
15	360
20	630
25	975
30	1395

Sumber: Riduwan (2008)

Pada penelitian yang dilaksanakan ini, jumlah variabel laten yang diteliti adalah sebanyak empat variabel, yaitu: iklim organisasi, profesionalitas, motivasi kerja, dan kinerja. Oleh karenanya, berdasarkan tabel di atas, ukuran sampel minimal yang dipersyaratkan adalah sebanyak 200 unit analisis.

3.2. Definisi Konseptual dan Definisi Operasional

3.2.1. Iklim Organisasi

Definisi konseptual iklim organisasi adalah persepsi atau cara pandang anggota organisasi terhadap organisasinya atas dukungan, kepercayaan, dan keintiman yang ada dalam organisasi sehingga mempengaruhi perilakunya dalam bekerja. Sedangkan operasionalisasi iklim organisasi yaitu persepsi atau cara pandang guru atas dukungan, kepercayaan, dan keintiman dalam sekolahnya yang mempengaruhi perilakunya dalam melaksanakan kegiatan belajar-mengajar.

Operasionalisasi variabel iklim organisasi secara rinci dapat dilihat pada tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2.
Kisi - Kisi Variabel Iklim Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Item
Iklim Organisasi Persepsi atau cara pandang anggota organisasi terhadap organisasinya atas dukungan, kepercayaan dan keintiman yang ada dalam organisasi sehingga mempengaruhi perilakunya dalam bekerja	1. Dukungan	1. Saran konstruktif	Item – 1
		2. Memberi empati	Item – 2
		3. Jalinan komunikasi	Item-3, item-4
	2. Kepercayaan	1. Rasa memiliki	Item-5, item-6
		2. Pengambilan keputusan	Item-7, item-8
	3. Keintiman	1. Kerjasama	Item-9, item-10
		2. Penguatan	Item-11, item-12

3.2.2 Profesionalitas

Definisi konseptual profesionalitas adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya dalam memberikan pengabdian berdasarkan keahlian yang dimilikinya sesuai standar-standar tertentu. Sedangkan operasionalisasi profesionalitas yaitu sikap guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar atas dasar pengabdian dan keahliannya sesuai standar profesinya. Operasionalisasi variabel profesionalitas secara rinci dapat dilihat pada tabel 3.3. berikut ini :

Tabel 3.3.
Kisi - Kisi Variabel Profesionalitas

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Item
Profesionalitas Sikap seseorang terhadap pekerjaannya dalam memberikan pengabdian berdasarkan keahlian yang dimilikinya sesuai standar – standar tertentu	1. Keahlian	1. Pengetahuan dan ketrampilan	Item-1, item-2
		2. Komitmen	Item-3
	2. Pengabdian	1. Kemampuan	Item-4, item-5
		2. Tanggungjawab	Item-6
	3. Standar Profesi	1. Kelayakan mengajar	Item-7
		2. Penguasaan ketrampilan	Item-8, item-9
		3. Standar penghasilan	Item-10

3.2.3. Motivasi Kerja

Definisi konseptual motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk mencapaitujuan organisasi yang dikondisikan oleh pemenuhan kebutuhan dan harapannya. Sedangkan operasionalisasi motivasi kerja yaitu dorongan guru untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sebagai perimbangan atas terpenuhinya kebutuhan dan harapannya. Operasionalisasi variabel motivasi kerja secara rinci dapat dilihat pada tabel 3.4. berikut ini :

Tabel 3.4.
Kisi - Kisi Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Item
Motivasi Kerja Dorongan seseorang untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh pemenuhan kebutuhan dan harapannya.	1.Kebutuhan	1.Kebutuhan berprestasi	item-1
		2.Kebutuhan berafiliasi	item-2
		3.Kebutuhan kekuasaan	item-3
	2.Harapan	1.Kondisi kerja	item-4 ,
		2.Keadilan	item-5, item-6
		3.Dukungan Supervisi	item-7

3.2.4. Kinerja Guru

Definisi konseptual kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang guru sebagai tolak ukur keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Sedangkan operasionalisasi kinerja yaitu hasil kerja yang dicapai guru, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan kegiatan belajar-mengajar untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Operasionalisasi variabel kinerja secara rinci dapat dilihat Pada tabel 3.5. berikut ini.

Tabel 3.5.
Kisi - Kisi Variabel Kinerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Item
Kinerja Guru Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang guru sebagai tolak ukur keberhasilan dalam melaksanakan pekeijaannya untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah	1.Kualitas Kerja	1.Penerapan landasan pendidikan	item-1
		2.Penguasaan bahan ajar	item-2,item-3
		3.Penggunaan media	item-4, item-5
		4.Pengelolaan kelas	item-6, item-7
	2.Kuantitas Kerja	1 .Ketercapaian tujuan	item-8,item-9
		2.Hasil keluaran	item-10

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian diperoleh melalui sumber data primer. Sumber data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner (angket) dimana model skala yang digunakan adalah skala Likert dengan skala pengukuran ordinal. Sebagaimana Riduwan (2008) menyebutkan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Soelaiman Sukmalana (2008) menyebutkan bahwa langkah dalam menggunakan skala Likert untuk mengukur skala sikap menetapkan variabel yang akan diukur dan menguraikannya menjadi dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang dapat diukur.

Untuk kepentingan analisis pengujian hipotesis melalui SEM yang mensyaratkan skala data minimal interval, data hasil pengukuran item-item kuesioner yang berskala ordinal dinaikkan skalanya menjadi skala interval dengan menggunakan teknik transformasi MSI (*Method of Successive Interval*). Langkah-langkah proses penaikan skala dalam MSI seperti yang dikemukakan Riduwan (2008 : 30) adalah sebagai berikut:

- a) Perhatikan setiap butir jawaban responden dari angket yang disebarkan;
- b) Pada setiap butir ditentukan berapa orang yang mendapat skor 1,2,3,4, dan 5 yang disebut sebagai frekuensi;
- c) Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi;
- d) Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor;
- e) Gunakan tabel distribusi normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh;
- f) Tentukan nilai tinggi densitas untuk setiap nilai Z, yang diperoleh dengan menggunakan tabel densitas;
- g) Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus :

$$NS = \frac{(\text{Density at Lower Limit}) - (\text{Density at Upper Limit})}{(\text{Area below Upper Limit}) - (\text{Area Below Lower Limit})}$$

Keterangan:

Density at lower limit, diperoleh dari tabel tinggi ordinat normal untuk

pilihan jawaban dengan nilai yang lebih rendah

Density at upper limit, diperoleh dari tabel tinggi ordinat normal untuk pilihan jawaban dengan nilai yang tinggi

Area below upper limit, diperoleh dari kumulatif proporsi untuk pilihan jawaban dengan nilai yang tinggi

Area below lower limit, diperoleh dari kumulatif proporsi untuk pilihan jawaban dengan nilai yang lebih rendah

- h) Tentukan nilai transformasi dengan rumus $NT = NS + [1 + |NS_{\min}|]$

3.4. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah menyusun sendiri daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel terikat. Instrumen penelitian merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena sosial tersebut peneliti pada prinsipnya menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaan lebih mudah dan hasilnya lebih baik (Arikunto, 2006: 160). Alat yang digunakan oleh peneliti sebagai alat pengumpulan data adalah sebagai berikut :

- 1). Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan alternatif jawaban yang tersedia dalam bentuk angket kepada responden.
- 2). Observasi yaitu kegiatan mengamati secara langsung objek penelitian

dilapangan untuk melengkapi data-data yang diperlukan sebagai acuan yang berkenaan dengan topik penelitian.

- 3). Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku karya ilmiah, pendapat para ahli yang memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.

Alat yang digunakan untuk menggunakan data penelitian ini adalah model skala dalam kuesioner untuk mengukur setiap item dari variabel penelitian yaitu **skala Likert melalui 5 (lima) skala, yaitu : Sangat Sering (SS) dengan nilai 5; Sering (S) dengan nilai 4; Kadang-Kadang (KK) dengan nilai 3; Jarang (J) dengan nilai 2; dan Tidak Pernah (TP) dengan nilai 1.**

3.6 Populasi dan Sampel

3.6.1 Populasi

Menurut Sekaran (2011:241) menyatakan bahwa populasi merupakan seluruh kelompok orang, peristiwa atau hal yang ingin peneliti investigasi untuk penelitian. Dalam rencana penelitian ini, populasi sasaran adalah guru SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta dengan ukuran populasi sebanyak 467 orang, sebagai berikut :

Tabel 3.7
POPULASI PENELITIAN

No.	Nama SMA	Wilayah	Populasi (Guru)
1	SMA Muhammadiyah 1	Jakarta Pusat	21
2	SMA Muhammadiyah 14	Jakarta Pusat	29
3	SMA Muhammadiyah 16	Jakarta Pusat	30
4	SMA Muhammadiyah 2	Jakarta Pusat	31
5	SMA Muhammadiyah 18	Jakarta Selatan	32
6	SMA Muhammadiyah 19	Jakarta Selatan	32
7	SMA Muhammadiyah 3	Jakarta Selatan	31
8	SMA Muhammadiyah 5	Jakarta Selatan	32
9	SMA Muhammadiyah 13	Jakarta Barat	32
10	SMA Muhammadiyah 15	Jakarta Barat	35
11	SMA Muhammadiyah 24	Jakarta Barat	32
12	SMA Muhammadiyah 11	Jakarta Timur	33
13	SMA Muhammadiyah 12	Jakarta Timur	34
14	SMA Muhammadiyah 23	Jakarta Timur	32
15	SMA Muhammadiyah 4	Jakarta Timur	31
16	-	Jakarta Utara	-
	JUMLAH		467

Sumber: Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah PWM DKI Jakarta, data diolah (2016)

3.6.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010 : 62). Sementara Sakaran, 2003:244) menyatakan bahwa sampel adalah sub kelompok atau bagian dari populasi terdiri dari beberapa anggota terpilih dari populasi, dengan kata lain sebagian dari elemen populasi. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini adalah sebagian guru SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan rumus ukuran sampel dari Taro Yamane atau Slovin dalam Riduwan (2008), yaitu:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d = presisi atau tingkat ketepatan/akurasi yang ditetapkan, pada umumnya diambil 0,05

Berdasarkan rumus di atas dan ukuran populasi sebesar 467 orang, ukuran sampel dalam penelitian ini adalah sebesar:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

$$n = \frac{467}{467 (0,05)^2 + 1} = 215,46 = 215 \text{ responden}$$

Ukuran sampel ini telah memenuhi batas ukuran sampel minimal menurut Joreskog dan Sorbon dalam Riduwan (2008 : 56) yang mensyaratkan ukuran sampel minimal 200 unit analisis pada model pengukuran struktural (SEM) dengan empat (4) variabel laten. Demikian juga telah memenuhi batas ukuran sampel minimal menurut Kelloway dalam Riduwan (2008) yang menyatakan bahwa ukuran sampel untuk model pengukuran struktural (SEM) paling sedikit adalah sebanyak 200 pengamatan.

Hair dalam Riduwan (2008) menyebutkan bahwa tidak ada kriteria tunggal dalam menentukan ukuran sampel pada model pengukuran struktural. Walaupun demikian perlu diperhatikan kecukupan ukuran sampel sesuai dengan jumlah indikator penelitian. Ferdinand dalam Kusnendi (2009) menyebutkan bahwa pedoman ukuran sampel minimal adalah :

100 sampai 200 sampel untuk teknik *maximum likelihood estimation*. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5 - 10 kali jumlah parameter yang diestimasi tergantung pada jumlah indikatornya yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah 5-10 kali jumlah indikator.

Pada penelitian ini terdapat 26 indikator, sehingga diperlukan sampel minimum sebanyak $5 \times 26 = 130$. Tampak bahwa ukuran sampel penelitian sebesar 215 responden telah memenuhi batas ukuran sampel minimal berdasarkan kesesuaiannya dengan jumlah indikator yang dilibatkan.

Teknik pengambilan sampel (*sampling*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan metode sampling acak proposional (*proportionate random sampling*). J Supranto dan Nandan Limakrisna (2012 : 42), teknik *proportionate random sampling* adalah teknik *sampling* dimana elemen

populasi terdiri dari elemen-elemen yang lebih kecil secara proporsional. Ukuran sampel pada masing -masing SMA Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta ditentukan berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} n$$

Di mana : n_i = ukuran sampel menurut stratum

n = ukuran sampel keseluruhan

N_i = ukuran populasi menurut stratum

N = ukuran populasi keseluruhan

Dari rumus tersebut, maka diperoleh sebaran ukuran sampel sebagai berikut:

Tabel 3.8
Sebaran Sampel Guru SMA Muhammadiyah
Di Wilayah DKI Jakarta

No	Nama SMA	Wilayah	Populasi (Guru)	Sampel (Guru)
1	SMA Muhammadiyah 1	Jakarta Pusat	21	19
2	SMA Muhammadiyah 14	Jakarta Pusat	29	16
3	SMA Muhammadiyah 16	Jakarta Pusat	30	14
4	SMA Muhammadiyah 2	Jakarta Pusat	31	15
5	SMA Muhammadiyah 18	Jakarta Selatan	32	15
6	SMA Muhammadiyah 19	Jakarta Selatan	32	13
7	SMA Muhammadiyah 3	Jakarta Selatan	31	14
8	SMA Muhammadiyah 5	Jakarta Selatan	32	15
9	SMA Muhammadiyah 13	Jakarta Barat	32	15
10	SMA Muhammadiyah 15	Jakarta Barat	35	14
11	SMA Muhammadiyah 24	Jakarta Barat	32	15
12	SMA Muhammadiyah 11	Jakarta Timur	33	15
13	SMA Muhammadiyah 12	Jakarta Timur	34	15
14	SMA Muhammadiyah 23	Jakarta Timur	32	10
15	SMA Muhammadiyah 4	Jakarta Timur	31	10
16	-	Jakarta Utara	-	-
Jumlah			467	215

Sumber: Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah PWM DKI Jakarta, data diolah (2016)

3.7 Rancangan Analisis

3.7.1. Uji Validitas

Sofyan Yamin (2009) menyebutkan validitas sebagai “seberapa jauh item-item pengukuran mampu mengukur sebuah konstruk. Suatu item pengukuran dinyatakan valid apabila item tersebut mampu mengukur variabel konstruk dengan tepat”.

Menurut Soelaiman Sukmalana (2008), rumus yang dapat digunakan dalam menguji validitas suatu indikator adalah rumus koefisien korelasi Pearson, yaitu :

$$r = \frac{n \cdot (\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2][n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Di mana :

r = nilai koefisien korelasi

n = jumlah responden

x = Skor jawaban responden per item

y = Total skor jawaban responden untuk seluruh item

Dalam program statistik SPSS (Statistical Product & Service Solution), nilai total skor jawaban responden untuk seluruh item dikoreksi menjadi total skor terkoreksi setelah skor item yang diuji validitasnya disisihkan dalam perhitungan. Ridgon dan Ferguson dalam Sofyan Yamin (2009) mengemukakan kriteria suatu item dikatakan memiliki validitas yang baik terhadap suatu konstraknya, yaitu jika nilai thitung dari koefisien pengukuran lebih besar dari nilai kritisnya atau t tabel, sebagaimana merujuk Hair dalam Kusnendi (2008).

3.7.2. Uji Reliabilitas

Seperti yang dikemukakan oleh Masyhuri (2008) bahwa reliabilitas menunjukkan kehandalan instrumen yang digunakan dalam mengukur variabel. Sofyan Yamin (2009) mengemukakan bahwa "hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, artinya mempunyai konsistensi pengukuran yang baik".

Teknik pengujian realibilitas dalam penelitian ini menggunakan metoda Alpha Cronbach's. Menurut Soelaiman Sukmalana (2008), koefisien Alpha Cronbach's dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\alpha = \frac{kr}{1(k-1)r}$$

Di mana :

α = koefisien reliabilitas Alpha Cronbach's

k = varians skor keseluruhan

r = korelasi item rata-rata

Menurut Kaplan dalam Soelaiman Sukmalana (2008) bahwa kelompok item dalam suatu variabel dinyatakan reliabel jika koefisien reliabilitasnya tidak lebih rendah dari 0,7. Dalam penelitian ini, sebagaimana pada uji validitas, kriteria suatu instrumen atau kelompok item memiliki reliabilitas yang baik, yaitu jika nilai t hitung dari koefisien reliabilitas lebih besar dari nilai kritisnya atau t tabel

3.7.3 Analisis deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengukur tingkat atau kualitas dari iklim organisasi, profesionalitas, motivasi kerja, dan kinerja. Analisis deskriptif dilakukan dengan teknik kategorisasi berdasarkan batas kuartil. Kategorisasi kualitas variabel dideskripsikan untuk masing-masing responden, item, indikator, dimensi, dan variabel penelitian. Masing-masingnya dikategorikan ke dalam empat (4) kategori kualitas, yaitu: rendah, kurang, cukup, dan tinggi. Khusus untuk responden, setiap kategori dihitung frekuensi dan proporsinya serta disusun distribusinya. Kategorisasi dilakukan dengan meninjau posisi skor total ordinal dalam batas-batas nilai minimal, kuartil I, median, kuartil III, dan maksimal yang dapat dicapai (AlRasyid, 2001: 128), yaitu :

Minimal \leq skor total $<$ Kuartil I : Rendah

Kuartil I \leq skor total $<$ Median : Kurang

Median \leq skor total $<$ Kuartil III : Cukup

Kuartil III \leq skor total \leq Maksimal : Tinggi

di mana:

Minimal = skor minimal yang dapat dicapai

Maksimal = skor maksimal yang dapat dicapai

Median = (Minimal + Maksimal): 2

Kuartil I = (Minimal + Median): 2

Kuartil III = (Median + Maksimal): 2

3.6.4. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah sebaran data yang diperoleh mengikuti sebaran/distribusi normal atau tidak. Pengujian ini dilakukan dengan pendekatan grafik *normal probability plot* yang terdapat pada program

SPSS atau *normal score* pada pilihan output data Lisrel 8.7. Soelaiman Sukmalana (2008) mengemukakan kriteria pengambilan keputusan tentang normalitas data adalah :

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.7.5. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah antara variabel laten penyebab ditemukan adanya korelasi yang sangat tinggi atau mendekati sempurna. Menurut Hair dalam Kusnendi (2008), penelitian yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi yang sangat tinggi antar variabel penyebab atau dapat dikatakan bahwa asumsi multikolinieritas secara empiris tidak terlanggar. Apabila terjadi situasi multikolinieritas antar variabel penyebab yang bersifat merusak model, maka matrik kovarians yang dihasilkan oleh data sampel dapat menjadi matriks *non-positive definite*. Dengan demikian parameter model menjadi tidak dapat diestimasi. Multikolinieritas yang merusak model dicirikan dengan adanya ketidak-konsistenan hasil analisis jika masing-masing variabel penyebab dimasukkan satu-persatu ke dalam model. Ketidak-konsistenan teramati dari perubahan arah pengaruh (dari positif menjadi negatif atau sebaliknya) dan/atau dari perubahan signifikansi pengaruh (dari signifikan menjadi tidak signifikan atau sebaliknya) Tinggi-rendahnya keeratan hubungan antar variabel penyebab

dapat diamati melalui koefisien korelasi yang dihasilkan. Berdasarkan nilai koefisien korelasi, Riduwan (2008 : 62) membagi tingkat hubungan ke dalam kelas kategori sebagai berikut:

Tabel 3.9
Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,800 – 1,000	Sangat Kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,400 – 0,599	Cukup Kuat
0,200 – 0,399	Rendah
0,000 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber : Riduwan (2008)

Nilai batas koefisien korelasi dalam pengambilan keputusan ada-tidaknya situasi multikolinieritas dapat diketahui melalui statistik *Variance Inflation Factor* (*VIF*) yang dirumuskan sebagai: $VIF = 1/(1-R^2)$ dimana: R^2 = koefisien determinasi dan R = koefisien korelasi antar variabel penyebab. Diputuskan ada situasi multikolinieritas jika nilai *VIF* lebih besar dari 10 atau R^2 lebih besar 0,90 atau R lebih besar dari 0,95.

Dalam kasus terjadi multikolinieritas, perlu diamati apakah situasi multikolinieritas bersifat merusak model atau tidak. Jika situasi multikolinieritas tidak bersifat merusak model maka model dapat dipertahankan untuk dianalisis. Sedangkan jika situasi multikolinieritas bersifat merusak model maka upaya yang

dapat dilakukan adalah mengeluarkan variabel penyebab yang paling dicurigai sebagai sumber multikolinieritas (Kusnendi, 2008).

3.7.6. Analisis Structural Equation Modeling

Pengujian hipotesis penelitian ini tentang pengaruh antar variabel diuji menggunakan pengelolaan data analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan Lisrel 8.70, SPSS Release 12, dan Microsoft Excel 2000. Menurut Agus Djoko Santosa (2016:1) permodelan persamaan struktural (SEM) merupakan suatu teknik permodelan dari statistic yang bersifat cross sectional, linier dan umum. Termasuk dalam SEM antara lain analisis faktor (*faktor analysis*), analisis jalur (*path analysis*), model struktural (*struktural model*), dan regresi. Dengan demikian, dalam analisis permodelan persamaan struktural (SEM) dapat dilakukan tiga macam kegiatan secara serentak, yaitu pengecekan validitas dan reliabilitas instrumen (berkaitan dengan analisis faktor konformatori), pengujian model hubungan antar variabel (berkaitan dengan analisis jalur), dan kegiatan untuk mendapatkan suatu model yang cocok untuk prediksi (berkaitan dengan analisis regresi atau analisis model struktural). Analisis Faktor Konformatori bertujuan untuk pemeriksaan konstruksi instrumen. Model Estimasi bertujuan untuk memperoleh model estimasi yang bermanfaat dari hubungan antar variabel laten. Sedangkan Analisis Jalur bertujuan untuk mengurai kontribusi keberpengaruhan variabel-variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Model analisis ini dipilih karena variabel-variabel eksogen, yaitu Iklim Organisasi dan Profesionalitas, serta variabel endogen, yaitu: Motivasi Kerja dan Kinerja

disusun sebagai variabel laten yang dikonstruksi dari variabel-variabel manifes. Selain alasan di atas juga karena secara hipotetis, variabel-variabel laten eksogen diduga berpengaruh terhadap variabel laten endogen, demikian pula terdapat variabel laten endogen yang mempengaruhi variabel laten endogen lainnya.

Dalam penelitian ini, model pengukuran dalam SEM dibangun dalam dua tahap model pengukuran (*second order*). Tahap pertama adalah membangun model pengukuran masing-masing dimensi dari variabel penelitian berdasarkan indikator-indikator pengukurnya melalui Analisis Faktor Konfirmatori. Dalam hal ini, dimensi merupakan variabel laten order pertama, sedangkan indikator merupakan variabel manifesnya. Selanjutnya pada tahap kedua dibangun model pengukuran masing-masing variabel penelitian berdasarkan skor faktor dimensi-dimensi pengukurnya. Dalam hal ini, variabel merupakan variabel laten order kedua, sedangkan dimensi merupakan variabel manifesnya. Dalam tahap kedua ini, analisis model pengukuran dilakukan secara terintegrasi dengan analisis model struktural melalui analisis SEM. Pendekatan *second order* dalam model pengukuran dimaksudkan agar terdapat konsistensi perlakuan analisis antara pengukuran variabel melalui dimensi-dimensinya dan pengukuran dimensi melalui indikator-indikatornya. Untuk kasus suatu indikator tersusun lebih dari satu item pernyataan, maka skor data interval indikator dikompositkan sebagai skor rata-rata data interval antar item yang terlibat.

Simanjuntak (2006) menyebutkan bahwa dalam SEM terdapat tiga model yang diuji, yaitu: model pengukuran (*measurement model*), model struktural (*structural model*) dan model hybrid (*full SEM model*). Model pengukuran

menggambarkan dan menjelaskan hubungan korelasi antara variabel laten dengan variabel-variabel manifestasinya. Model struktural menggambarkan dan menjelaskan hubungan kausal (pengaruh) antar variabel laten penyebab terhadap variabel laten akibat. Sedangkan model *hybrid* merupakan gabungan dari model pengukuran dan model struktural.

1) Model Pengukuran dan Struktural

Berikut ini diuraikan persamaan model pengukuran dalam tahap pertama, persamaan model pengukuran dalam tahap kedua, dan persamaan model struktural dalam analisis SEM dengan pendekatan dua tahap (*second order*).

a) Model Pengukuran Variabel Eksogen Tahap Pertama

$$X_{1a} = \lambda_{1a} \xi_{11} + \delta_{1i} \quad (a = 1,2,3)$$

$$X_{2b} = \lambda_{2b} \xi_{12} + \delta_{2j} \quad (b = 1,2)$$

$$X_{3c} = \lambda_{3c} \xi_{13} + \delta_{3k} \quad (c = 1,2)$$

$$X_{4d} = \lambda_{4d} \xi_{21} + \delta_{4l} \quad (d = 1,2)$$

$$X_{5e} = \lambda_{5e} \xi_{22} + \delta_{5m} \quad (e = 1,2)$$

$$X_{6f} = \lambda_{6f} \xi_{23} + \delta_{6n} \quad (f = 1,2,3)$$

Di mana :

X_{1a} = indikator ke-a dari dimensi ke-1 (ξ_{11}) untuk variabel Iklim Organisasi

X_{2b} = indikator ke-b dari dimensi ke-2 (ξ_{12}) untuk variabel Iklim Organisasi

X_{3c} = indikator ke-c dari dimensi ke-3 (ξ_{13}) untuk variabel Iklim Organisasi

X_{4d} = indikator ke-d dari dimensi ke-1 (ξ_{21}) untuk variabel Profesionalitas

X_{5e} = indikator ke-e dari dimensi ke-2 (ξ_{22}) untuk variabel Profesionalitas

X_{6f} = indikator ke-f dari dimensi ke-3 (ξ_{23}) untuk variabel Profesionalitas

λ = *loading factor*(koefisien pengukuran) sebagai koefisien korelasi yang menyatakan keeratan hubungan antara variabel laten dengan variabelmanifesnya [lambda]

δ = kesalahan pengukuran (*measurement error*)dari variabel laten eksogen[delta]

b) Model Pengukuran Variabel Endogen Tahap Pertama

$$Y_{1g} = \lambda_{7g} \eta_{11} + \varepsilon_{1g} \quad (g = 1,2,3)$$

$$Y_{2h} = \lambda_{8h} \eta_{12} + \varepsilon_{2h} \quad (h = 1,2,3)$$

$$Y_{3i} = \lambda_{9i} \eta_{21} + \varepsilon_{3i} \quad (i = 1,2,3,4)$$

$$Y_{4j} = \lambda_{10j} \eta_{22} + \varepsilon_{4j} \quad (j = 1,2)$$

Di mana :

Y_{1g} = indikator ke-g dari dimensi ke-1 (η_{11}) untuk variabel Motivasi Kerja

Y_{2h} = indikator ke-h dari dimensi ke-2 (η_{12}) untuk variabel Motivasi Kerja

Y_{3i} = indikator ke-i dari dimensi ke-1 (η_{21}) untuk variabel Kinerja

Y_{4j} = indikator ke-j dari dimensi ke-2 (η_{22}) untuk variabel Kinerja

λ = *loading factor*(koefisien pengukuran) sebagai koefisien korelasi yang menyatakan keeratan hubungan antara variabel laten dengan variabel manifesnya [lambda]

ε = kesalahan pengukuran dari variabel laten endogen [epsilon]

c) Model Pengukuran Variabel Eksogen Tahap Kedua

$$X_1 = \lambda_{11} \xi_1 + \delta_{11}$$

$$X_2 = \lambda_{12} \xi_1 + \delta_{12}$$

$$X_3 = \lambda_{13c} \xi_1 + \delta_{13}$$

$$X_4 = \lambda_{21} \xi_2 + \delta_{21}$$

$$X_5 = \lambda_{22} \xi_2 + \delta_{22}$$

$$X_6 = \lambda_{23} \xi_2 + \delta_{23}$$

atau dalam bentuk matriks : $X = \Lambda x \xi + \delta$

di mana :

X_1 = Dukungan (dimensi ke-1 untuk variabel Iklim Organisasi)

X_2 = Kepercayaan (dimensi ke-2 untuk variabel Iklim Organisasi)

X_3 = Keintiman (dimensi ke-3 untuk variabel Iklim Organisasi)

X_4 = Keahlian (dimensi ke-1 untuk variabel Profesionalitas)

X_5 = Pengabdian (dimensi ke-2 untuk variabel Profesionalitas)

X_6 = Standar Profesi (dimensi ke-3 untuk variabel Profesionalitas)

d) Model Pengukuran Variabel Endogen Tahap Kedua

$$Y_1 = \lambda_{31} \eta_1 + \varepsilon_{11}$$

$$Y_2 = \lambda_{32} \eta_1 + \varepsilon_{12}$$

$$Y_3 = \lambda_{41} \eta_2 + \varepsilon_{21}$$

$$Y_4 = \lambda_{42} \eta_2 + \varepsilon_{22}$$

atau dalam bentuk matriks: $Y = \Lambda y \eta + \varepsilon$

di mana :

Y_1 = Kebutuhan (dimensi ke-1 untuk variabel Motivasi Kerja)

Y_2 = Harapan (dimensi ke-2 untuk variabel Motivasi Kerja)

Y_3 = Kualitas Kerja (dimensi ke-1 untuk variabel Kinerja)

Y_4 = Kuantitas Kerja (dimensi ke-2 untuk variabel Kinerja)

e) Model Struktural

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \beta \eta_1 + \xi_2$$

atau dalam bentuk matriks: $\eta = \Gamma \xi + \beta \eta + \xi$

di mana :

ξ_1 = variabel laten eksogen Iklim Organisasi [ξ_1]

ξ_2 = variabel laten eksogen Profesionalitas [ξ_2]

η_1 = variabel laten endogen Motivasi Kerja [η_1]

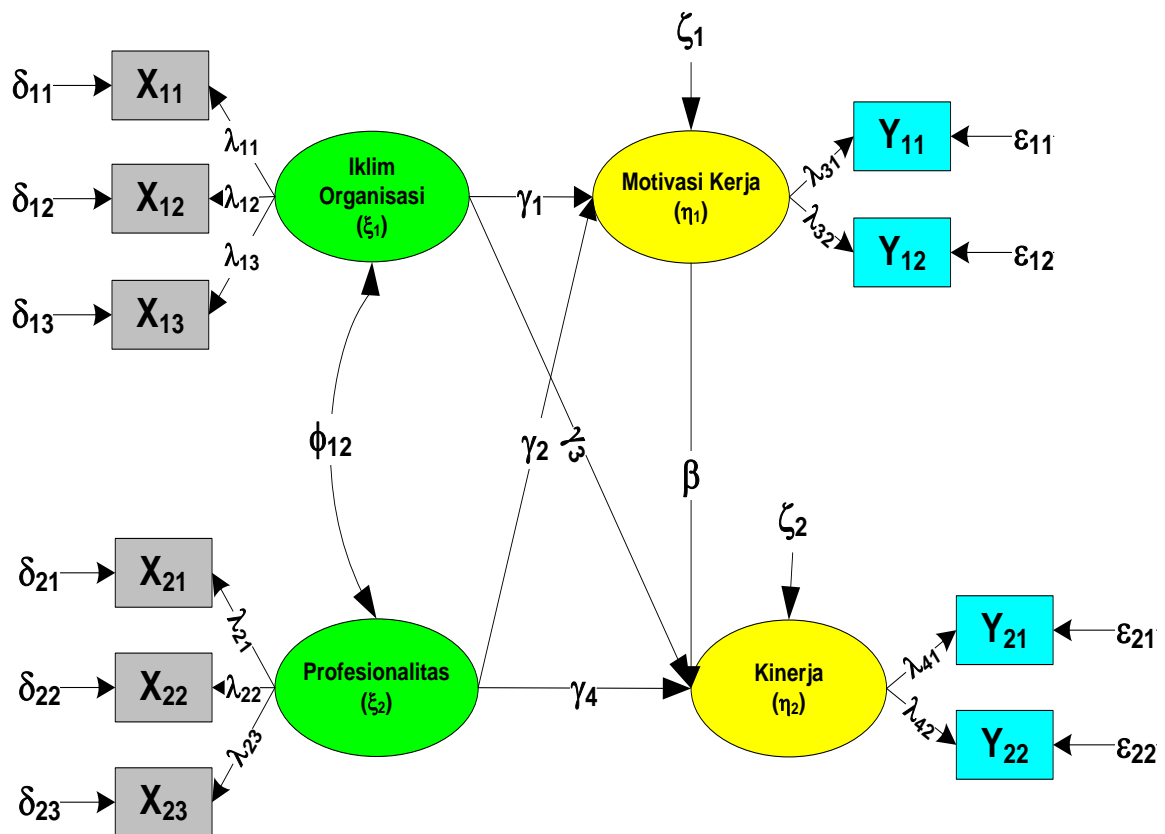
η_2 = variabel laten endogen Kinerja [η_2]

γ = koefisien jalur variabel laten eksogen terhadap endogen [γ]

β = koefisien jalur antar variabel laten endogen [β]

ξ = *error* atau faktor luar yang tidak diteliti [ξ]

Berdasarkan kerangka pemikiran mengenai struktur variabel dan keterkaitan antar variabel yang diteliti serta persamaan model tahap kedua (*second order*) di atas, model pengukuran dan struktural yang diuji dapat digambarkan dalam bentuk diagram sebagaimana tampak di bawah ini. Variabel laten eksogen Iklim Organisasi (ξ_1) terukur dari variabel-variabel manifes: Dukungan (X_1), Kepercayaan (X_2), dan Keintiman (X_3). Variabel laten eksogen Profesionalitas (ξ_2) terukur dari variabel-variabel manifes: Keahlian (X_4), Pengabdian (X_5), Standar Profesi (X_6). Variabel laten endogen Motivasi Kerja (η_1) terukur dari variabel-variabel manifes: Kebutuhan (Y_1) dan Harapan (Y_2). Variabel laten endogen Kinerja (η_2) terukur dari variabel-variabel manifes: Kualitas Kerja (Y_3) dan Kuantitas Kerja (Y_4). Variabel laten eksogen Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) dihipotesiskan berpengaruh terhadap variabel laten endogen Motivasi Kerja (η_1). Demikian pula, variabel laten eksogen Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) serta variabel laten endogen Motivasi Kerja (η_1) dihipotesiskan berpengaruh terhadap variabel laten endogen Kinerja (η_2).



Gambar 3.1
Model Struktural dan Pengukuran Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja

2) Uji Kesesuaian Model secara Keseluruhan

Uji kesesuaian model digunakan untuk menguji apakah model hubungan antar variabel, baik antara variabel laten dengan variabel manifestnya, antar variabel laten, maupun keseluruhannya, merupakan model yang sesuai. Menurut Yamin (2009) terdapat tiga tahap dalam menentukan uji kesesuaian model (*goodness of fit*), yaitu : uji kesesuaian mode! secara keseluruhan, uji kesesuaian model pengukuran, dan uji kesesuaian model struktural. Berikut ini

indikator-indikator yang digunakan dalam menguji tingkat kesesuaian model secara keseluruhan sebagaimana dikemukakan Yamin (2009):

- a. *Goodness of Fit Index (GFI)*, yaitu ukuran kemampuan suatu model dalam menjelaskan hubungan antar variabel melalui observed matriks korelasi. Model yang baik memiliki GFI yang mendekati 1. Nilai $GFI > 0,90$ menunjukkan *good fit*. Nilai GFI antara 0,80 - 0,90 adalah *marginal fit*.
- b. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, merupakan ukuran rata-rata perbedaan yang diperoleh dari *degree of freedom*. Nilai $RMSEA \leq 0,08$ menunjukkan *good fit*.
- c. *Expected Cross Validation Index (ECVI)*, merupakan ukuran uji kecocokan model pada kondisi validasi silang. Semakin besar nilai ECVI, semakin tinggi tingkat kesesuaian model.
- d. Chi Square (χ^2) merupakan uji kesesuaian model yang berlandaskan pada *maximum likelihood*. Model yang baik memiliki nilai χ^2 yang rendah. Diharapkan memiliki probabilitas $> 0,05$ atau probabilitas $> 0,01$.
- e. *Incremental Fit Index (IFI)* memiliki nilai berkisar antara 0 - 1 . Nilai $IFI \geq 0,90$ adalah *good fit*, sedangkan nilai IFI antara 0,80 - 0,90 adalah *marginal fit*.
- f. *Comparative Fit Index (CFI)* memiliki nilai berkisar antara 0 - 1 . Nilai $CFI \geq 0,90$ merupakan *good fit*. Nilai CFI antara 0,80 - 0,90 adalah *marginal fit*.

- g. *Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)* merupakan pengembangan dari *GFI*. Model yang baik memiliki PGFI dengan nilai yang tinggi. Nilai PGFI $\geq 0,70$ adalah *good fit*, sedangkan nilai PGFI antara 0,40 - 0,70 adalah *marginal f*

Kriteria pengujian kesesuaian model secara keseluruhan di atas dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.9
Kriteria Pengujian Goodness of Fit

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
GFI	$\geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,08$
ECVI	Diharapkan besar
χ^2	$P \geq 0,05$ atau $\geq 0,01$
IFI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,90$
PGFI	$\geq 0,70$

Sumber : Kusnadi (2009)

3) Uji Kesesuaian Model Pengukuran

Uji kesesuaian model pengukuran yang merupakan basis dari model struktural dilakukan dengan menguji keberartian parameter pengukuran melalui **statistik t** dengan hipotesis statistik sebagai berikut (Solimun, 2002; User Manual Lisrel 8.30):

$$H_0: \lambda = 0$$

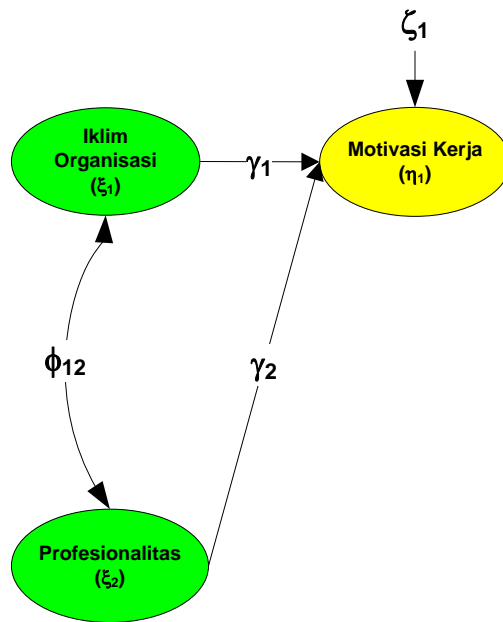
$$H_1: \lambda \neq 0$$

Hipotesis ini diuji melalui statistik uji:
$$t\lambda = \frac{\lambda}{SE \lambda}$$

Pengujian di atas mengikuti sebaran t-student dengan db = n-2 dan taraf kesalahan dua sisi $\alpha = 0,05$. Penentuan signifikansinya dilihat melalui nilai peluang kesalahan dua-sisi dari t hasil perhitungan (*p-value*). Bila $p < 0,05$ atau $|t\lambda| > t_{0,025(n-2)}$ maka hipotesis-nol ditolak, yang berarti secara signifikan $\lambda \neq 0$ (variabel manifes merupakan konstruktor yang valid). Sebaliknya, bila $p \geq 0,05$ atau $|t\lambda| \leq t_{0,025(n-2)}$ maka hipotesis-nol diterima, yang berarti $\lambda = 0$ (variabel manifes bukan merupakan konstruktor yang valid). Kaidah pengujian kesesuaian model pengukuran ini juga relevan dengan kaidah Ridgon dan Ferguson dalam Yamin (2009) yang mengemukakan bahwa kriteria suatu variabel manifes dikatakan memiliki validitas yang baik terhadap suatu variabel laten yang dikonstraknya adalah jika nilai t hitung dari koefisien pengukuran lebih besar dari nilai kritisnya atau t tabel (Hair dalam Kusnendi, 2009).

3.8. Uji Hipotesis

Hipotesis 1, 2, dan 3 tentang pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas secara parsial dan simultan terhadap Motivasi Kerja diuji berdasarkan substruktur model sebagai berikut:



Gambar. 3.2

Substruktur Model Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja

di mana:

ϕ_{12} = koefisien korelasi antara Iklim Organisasi dengan Profesionalitas

γ_1 = koefisien pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja [γ_{11}]

γ_2 = koefisien pengaruh Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja [γ_{21}]

ξ_1 = error / galat model pertama [ζ_1]

Hipotesis 1 dan 2 mengenai pengaruh pengaruh Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) secara parsial terhadap Motivasi Kerja (η_1) diuji melalui statistik t dengan hipotesis statistik :

$$H_{0.1}: Y_1=0$$

$$H_{1.1}: Y_1 \neq 0 \text{ dan } H_{0.2}: Y_2=0$$

$$H_{1.2}: \gamma \neq 0$$

$$t_{\hat{Y}_i} = \frac{\hat{Y}_i}{SE_{\hat{Y}_i}} \text{ (dimana: } i = 1, 2)$$

Pengujian secara parsial mengikuti sebaran t-student dengan db = $n-k-1 = 215-2-1 = 212$ dan taraf kesalahan dua-sisi $\alpha = 0,05$. Penentuan signifikansinya dilihat melalui nilai peluang kesalahan dua-sisi dari t hasil perhitungan (*p-value*). Bila $p < 0,05$ atau $t_{\gamma_i} > t_{0,025 (n-k-1)}$ atau $t_{\gamma_i} < -t_{0,025 (n-k-1)}$ maka hipotesis-nol ditolak, yang berarti secara signifikan $\gamma_i \neq 0$ (ξ_i berpengaruh secara parsial terhadap η_1). Sebaliknya, bila $p \geq 0,05$ atau $-t_{0,025 (n-k-1)} \leq t_{\gamma_i} \leq t_{0,025 (n-k-1)}$ maka hipotesis-nol diterima, yang berarti $\gamma_i = 0$ (ξ_i tidak berpengaruh secara parsial terhadap η_1).

Hipotesis 3 mengenai pengaruh iklim organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) secara simultan terhadap Motivasi Kerja (η_1) diuji melalui **statistik F** dengan hipotesis statistik :

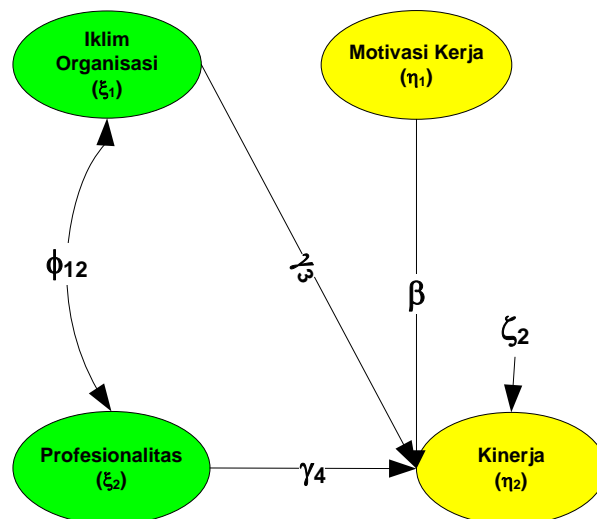
$$H_{03}: \gamma_1 = \gamma_2 = 0$$

$$H_{1.3} \text{ min ada satu } \gamma_1 \neq 0 \text{ (dimana: } i = 1,2)$$

$$F = \frac{R^2_{\eta_1 \cdot \xi_1 \xi_2} / k}{R^2_{\eta_1 \cdot \xi_1 \xi_2} / (n-k-1)}$$

Pengujian secara simultan mengikuti sebaran F-Snedecor dengan derajat bebas: $db_1 = k = 2$ dan $db_2 = n - k - 1 = 215 - 2 - 1 = 212$ dan taraf kesalahan $\alpha = 0,05$ (dimana: $k =$ jumlah variabel penyebab; $n =$ ukuran sampel). Penentuan signifikansinya dilihat melalui nilai peluang kesalahan dari nilai F hasil perhitungan (*p-value*). Bila $p < 0,05$ atau $F > F_{0,05 (n-k-1)}$ maka hipotesis-nol ditolak, yang berarti secara signifikan $\gamma_i \neq 0$ (ξ_i tidak berpengaruh terhadap η_1). Sebaliknya, bila $p \geq 0,05$ atau $F \leq F_{0,05 (n-k-1)}$ maka hipotesis-nol diterima, yang berarti $\gamma_1 = \gamma_2 = 0$ (ξ_1 dan ξ_2 tidak berpengaruh secara simultan terhadap η_1).

Hipotesis 4, 5, 6, dan 7 tentang pengaruh Iklim Organisasi, Profesionalitas dan Motivasi Kerja secara parsial dan simultan terhadap Kinerja diuji berdasarkan substruktur model sebagai berikut:



Gambar 3.3

Substruktur Model Pengaruh Iklim Organisasi, Profesionalitas dan Motivasi Kerja terhadap

Dimana:

ϕ_{12} = koefisien korelasi antara iklim organisasi dengan profesionalitas

γ_3 = koefisien pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja [γ_3]

γ_4 = koefisien pengaruh profesionalitas terhadap kinerja [γ_4]

β = koefisien pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja [β]

ζ_2 = error / galat model kedua [ζ_2]

Hipotesis 4, 5, dan 6 mengenai pengaruh iklim organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2) dan Motivasi Kerja (η_1) secara parsial terhadap kinerja (η_2) diuji melalui statistik t dengan hipotesis statistik :

$$H_{0.4}: \gamma_3 = 0$$

$$H_{1.4}: \gamma_3 \neq 0$$

dan

$$H_{0.5}: \gamma_4 = 0$$

$$H_{1.5}: \gamma_4 \neq 0$$

dan

$$H_{0.6}: \beta = 0$$

$$H_{1.6}: \beta \neq 0$$

$$t_{\hat{\gamma}_i} = \frac{\hat{\gamma}_i}{SE_{\hat{\gamma}_i}} \text{ (dimana: } i = 3, 4 \text{) atau}$$

$$t_{\hat{\beta}} = \frac{\hat{\beta}}{SE_{\hat{\beta}}}$$

Pengujian secara parsial mengikuti sebaran t-student dengan db = $n-k-1 = 215-3-1 = 211$ dan taraf kesalahan dua-sisi $\alpha = 0,05$. Penentuan signifikansinya dilihat melalui nilai peluang kesalahan dua-sisi dari t hasil perhitungan (*p-value*). Bila $p < 0,05$ atau $t_{\gamma_i} > t_{0,025 (n-k-1)}$ atau $t_{\gamma_i} < -t_{0,025 (n-k-1)}$ maka hipotesis-nol ditolak, yang berarti secara signifikan $\gamma_i \neq 0$ atau $\beta \neq 0$ (ξ_i berpengaruh secara parsial terhadap η_2 atau η_1 berpengaruh secara parsial terhadap η_2). Sebaliknya, bila $p \geq 0,05$ atau $-t_{0,025 (n-k-1)} \leq t_{\gamma_i} \leq t_{0,025 (n-k-1)}$ maka hipotesis-nol diterima, yang berarti $\gamma_i = 0$ atau $\beta = 0$ (ξ_i tidak berpengaruh secara parsial terhadap η_2 atau η_1 tidak berpengaruh secara parsial terhadap η_2).

Hipotesis 7 mengenai pengaruh iklim organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2) dan Motivasi Kerja (η_1) secara simultan terhadap Kinerja (η_2) diuji melalui **statistik F** dengan hipotesis statistik :

$$H_{0.7}: \gamma_3 = \gamma_4 = \beta = 0$$

$$H_{1.7}: \text{min ada satu } \gamma_i \neq 0 \text{ atau } \beta \neq 0 \text{ (dimana: } i = 3, 4)$$

$$F = \frac{R^2_{\eta_2 \cdot \xi_1 \xi_2 \eta_1} / k}{R^2_{\eta_2 \cdot \xi_1 \xi_2 \eta_1} / (n-k-1)}$$

Pengujian secara simultan mengikuti sebaran F-Snedecor dengan derajat bebas: $db_1 = k = 3$ dan $db_2 = n-k-1 = 215-3-1 = 211$ dan taraf kesalahan $\alpha = 0,05$ (dimana: k = jumlah variabel penyebab; n = ukuran sampel).

Penentuan signifikansinya dilihat melalui nilai peluang kesalahan dari nilai F hasil perhitungan (*p-value*). Bila $p < 0,05$ atau $F > t_{0,05 (n-k-1)}$ maka hipotesis-nol ditolak, yang berarti secara signifikan min ada satu $\gamma_i \neq 0$ atau $\beta \neq 0$ (ξ_1, ξ_2 dan η_1 berpengaruh secara simultan terhadap η_2). Sebaliknya, bila $p \geq 0,05$ atau $F \leq F_{0,05 (n-k-1)}$ maka hipotesis-nol diterima, yang berarti $\gamma_3 = \gamma_4 = \beta = 0$ (ξ_1, ξ_2 dan η_1 tidak berpengaruh secara simultan terhadap η_2).

Dalam analisis selanjutnya dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari ξ_1 terhadap η_1 serta ξ_2 terhadap η_2 dan η_1 terhadap η_2 sebagaimana merujuk kepada Sitepu (2001). Besarnya pengaruh langsung diperoleh dengan mengkuadratkan nilai γ atau β , sementara besarnya pengaruh tidak langsung diperoleh dengan melakukan proses pengalian antara koefisien-koefisien yang terlibat. Berikut ini dicontohkan perhitungan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari ξ_1 terhadap η_1 . Besarnya pengaruh langsung dari ξ_1 terhadap η_1 adalah sebesar kuadrat γ_1^2 atau $(\gamma_{1x} \gamma_1)$. Besarnya pengaruh tidak langsung dari ξ_1 terhadap ξ_2 terhadap η_1 diperoleh sebagai hasil kali antara $(\gamma_{1x} \phi \times \gamma_2)$. Sedangkan besarnya pengaruh total dari ξ_1 terhadap η_1 adalah jumlah dari besarnya pengaruh langsung dari ξ_1 terhadap η_1 dan besarnya pengaruh tidak langsung dari ξ_1 melalui ξ_2 terhadap η_1 , yaitu sebesar: $(\gamma_{1x} \gamma_1) + (\gamma_{1x} \phi \times \gamma_2)$. Dalam analisis kontribusi pengaruh,

pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel penyebab akan mengurai besarnya pengaruh total seluruh variabel penyebab terhadap variabel akibat sebagaimana dinyatakan oleh koefisien determinasi (R^2) pada masing-masing substruktur.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Bab IV ini akan disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi olah karakteristik responden, uji validitas dan reliabilitas beserta olah data hasil penelitian, hasil uji hipotesis dan deskripsi masing – masing variabel penelitian serta pengujian hipotesis, dan jumlah responden sebagai sampel penelitian yang diambil sebanyak 215 orang tersebar secara proporsional terhadap sekolah SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta.

4.1.1. Sebaran Data Responden Berdasarkan Usia

Data penyebaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Sebaran Data Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
25 s.d. 40	127	59,07
41 s.d.50	56	26,05
di atas 50 tahun	32	14,88
Jumlah	215	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.1. di atas, persentase terbesar responden berada pada usia 25 sampai dengan 40 tahun yaitu sebanyak 127 responden atau 59,07%. Persentase terendah berada pada usia di atas 50 tahun yaitu sebanyak 32 orang atau 14,88%. Berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa para guru SMA Muhammadiyah DKI Jakarta berada pada usia produktif yaitu sampai usia di bawah 50 tahun, sehingga dengan usia tersebut diharapkan memiliki kinerja yang baik.

4.1.2. Sebaran Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini adalah sebaran data responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.2. Sebaran Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	93	43,26
Wanita	122	56,74
Jumlah	215	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.2. tersebut dapat dijelaskan bahwa responden berjenis kelamin wanita lebih banyak dibandingkan responden berjenis kelamin pria. Namun perbedaan keduanya tidak terlalu mencolok.

4.1.3. Sebaran Data Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Berikut ini adalah sebaran data responden berdasarkan jenjang pendidikan:

Tabel 4.3. Sebaran Data Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
Diploma	2	0,93
Sarjana	206	95,81
Pascasarjana	7	3,26
Jumlah	215	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 15.0

Dari data tersebut di atas dapat terlihat bahwa jenjang pendidikan S1 lebih mendominasi yaitu sebanyak 206 responden atau 95,81%, sedangkan responden yang telah menempuh jenjang pendidikan pascasarjana sebanyak 7 responden atau 3,26%. Sedangkan sisanya yaitu jenjang pendidikan diploma berada pada usia lebih dari 50

tahun. Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa undang – undang guru dan dosen yang mengharuskan guru memiliki jenjang S1 sudah terealisasi, khususnya di SMA Muhammadiyah DKI Jakarta.

4.1.4. Sebaran Data Responden Berdasarkan Status Guru

Berikut ini sebaran guru berdasarkan status guru :

Tabel 4.4. Sebaran Data responden Berdasarkan Status Guru

Status Guru	Frekuensi	Persentase (%)
Guru Honorer / Yayasan	191	88,84
Guru PNS	24	11,16
Jumlah	215	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.4. di atas terlihat bahwa guru SMK Swasta berstatus PNS di sekolah SMA Muhammadiyah DKI Jakarta jumlahnya lebih sedikit dibanding bersatus guru yayasan. Adanya keseragaman responden dalam hal status guru memungkinkan mendapatkan data penelitian yang lebih proporsional.

4.1.5. Data Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar di SMA Muhammadiyah DKI Jakarta.

Berikut ini data sebaran responden berdasarkan pengalaman mengajar di SMA Muhammadiyah DKI Jakarta yang ditematinya saat ini.

Tabel 4.5. Sebaran Data Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Lamanya (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 10 tahun	151	70,24
11 – 20 tahun	32	14,88
> 20 tahun	32	14,88
Jumlah	215	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 15.0

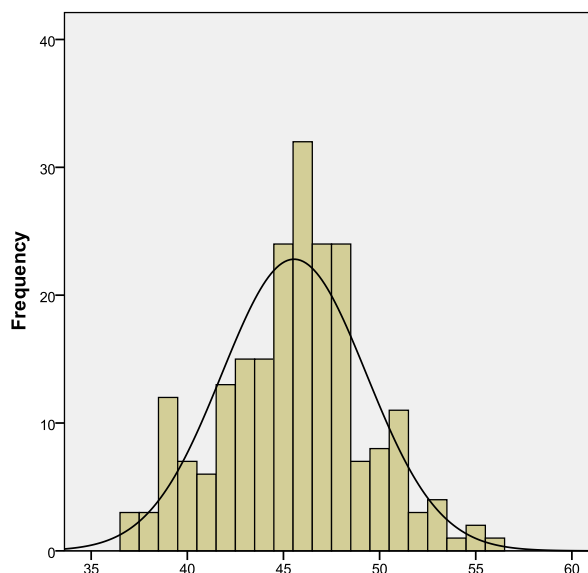
Dari tabel 4.4. di atas, dapat dilihat bahwa pengalaman para guru yang mengajar di SMA Muhammadiyah DKI yang ditempati saat ini berada dalam rentang kurang dari 10 tahun sebanyak 151 responden atau 70,24%. Walaupun demikian keberadaan para guru di SMA Muhammadiyah DKI yang ditempati dianggap sudah cukup mampu memberikan masukan bagi proses penelitian ini.

4.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Berdasarkan tabulasi pengolahan data yang terkumpul dari angket yang diisi responden dapat dan analisis data secara deskriptif menggunakan program SPSS versi 16 diperoleh hasil sebagaimana diuraikan berikut ini.

4.2.1. Deskripsi Data Iklim Organisasi

Berdasarkan analisis skor total ordinal untuk variabel Iklim Organisasi yang diukur dari 12 item pernyataan diperoleh hasil bahwa rentang skor total terletak antara 37 – 56 dengan skor total terendah 37 dan skor tertinggi 56. Distribusi skor iklim organisasi dalam histogram disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.1. Histogram Sebaran Data Iklim Organisasi

Data statistik variabel iklim organisasi selengkapnya disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi berikut ini, dimana skor total responden dikelompokkan ke dalam empat (4) kelas interval berdasarkan batas-batas nilai kuartilnya. Dengan jumlah item = 12 maka skor batas minimal = $1 \times 12 = 12$ dan maksimal = $5 \times 12 = 60$, dimana: skor terendah dalam kuesioner = 1 dan tertinggi = 5.

Tabel 4.6. Deskripsi Data Iklim Organisasi

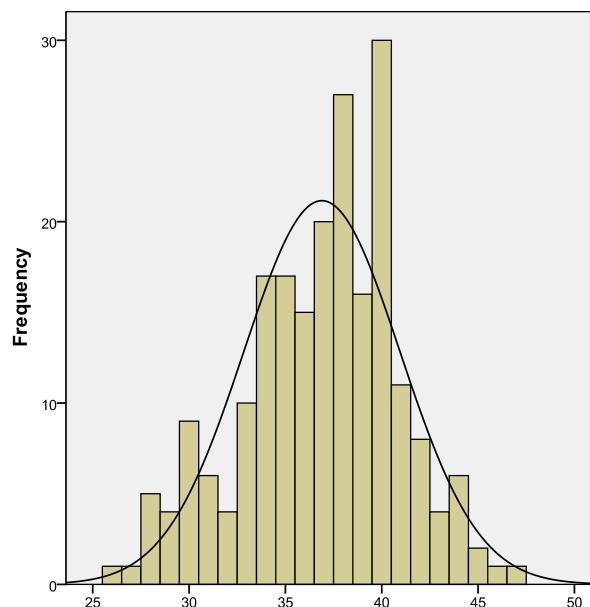
No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	12 – 24	0	0,0
2	24 – 36	0	0,0
3	36 – 48	154	71,6
4	48 – 60	61	28,4
Total		215	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 15.0

Tampak dari tabel di atas, mayoritas responden (71,6%) mempunyai persepsi yang cukup positif tentang iklim organisasi, sedangkan selebihnya (28,4%) mempunyai persepsi yang positif tentang iklim organisasi di lingkungannya. Dari hasil analisis data juga diperoleh skor minimum = 37, skor maksimum = 56, rentang skor = 19, nilai modus = 46, nilai median = 46, dan nilai total = 9794 dengan nilai rata-rata sebesar 45,55 (terlampir). Berdasarkan tabel juga terlihat bahwa nilai rata-rata, demikian pula nilai median, terletak pada interval 36 – 48 yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat persepsi guru SMA Muhammadiyah DKI Jakarta tentang iklim organisasi tergolong cukup atau cukup positif. Gambaran secara rinci mengenai tingkat persepsi responden atas iklim organisasi terlampir.

4.2.2. Deskripsi Data Profesionalitas

Berdasarkan analisis skor total ordinal untuk variabel Profesionalitas yang diukur dari 10 item pernyataan diperoleh hasil bahwa rentang skor total terletak antara 26 – 47 dengan skor total terendah 26 dan skor tertinggi 47. Distribusi skor profesionalitas dalam histogram disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.2. Histogram Sebaran Data Profesionalitas

Data statistik variabel profesionalitas selengkapnya disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi berikut ini, dimana skor total responden dikelompokkan ke dalam empat (4) kelas interval berdasarkan batas-batas nilai kuartilnya. Dengan jumlah item = 10 maka skor batas minimal = $1 \times 10 = 10$ dan maksimal = $5 \times 10 = 50$, dimana skor terendah dalam kuesioner = 1 dan tertinggi = 5.

Tabel 4.7. Deskripsi Data Profesionalitas

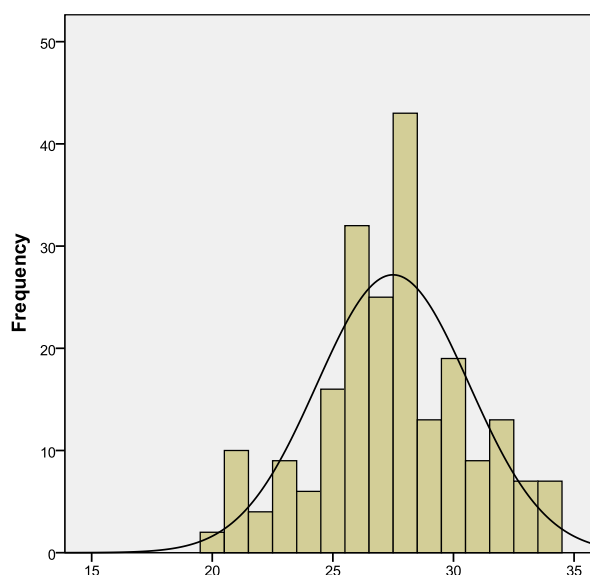
No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	10 – 20	0	0,0
2	20 – 30	11	5,1
3	30 – 40	141	65,6
4	40 – 50	63	29,3
Total		215	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 15.0

Tampak dari tabel di atas, mayoritas responden (65,6%) mempunyai tingkat profesionalitas yang cukup tinggi. Dari hasil analisis data juga diperoleh skor minimum = 26, skor maksimum = 47, rentang skor = 21, nilai modus = 40, nilai median = 37, dan nilai total = 7932 dengan nilai rata-rata sebesar 36,89 (terlampir). Berdasarkan tabel juga terlihat bahwa nilai rata-rata, demikian pula nilai median, terletak pada interval 30 – 40 yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat profesionalitas guru SMA Muhammadiyah DKI Jakarta tergolong cukup atau cukup tinggi. Gambaran secara rinci mengenai tingkat profesionalitas responden terlampir.

4.2.3. Deskripsi Data Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis skor total ordinal untuk variabel Motivasi Kerja yang diukur dari 7 item pernyataan diperoleh hasil bahwa rentang skor total terletak antara 20 – 34 dengan skor total terendah 20 dan skor tertinggi 34. Distribusi skor motivasi kerja dalam histogram disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.3. Histogram Sebaran Data Motivasi Kerja

Data statistik variabel motivasi kerja selengkapnya disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi berikut ini, dimana skor total responden dikelompokkan ke dalam empat (4) kelas interval berdasarkan batas-batas nilai kuartilnya. Dengan jumlah item = 7 maka skor batas minimal = $1 \times 7 = 7$ dan maksimal = $5 \times 7 = 35$, dimana: skor terendah dalam kuesioner = 1 dan tertinggi = 5.

Tabel 4.8. Deskripsi Sebaran Data Motivasi Kerja

No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	7 – 14	0	0,0
2	14 – 21	2	0,9
3	21 – 28	102	47,4
4	28 – 35	111	51,6
Total		215	100

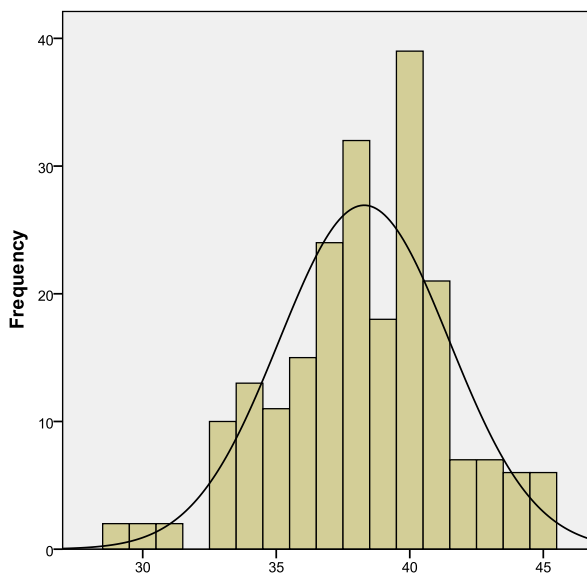
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 15.0

Tampak dari tabel di atas, mayoritas responden (51,6%) mempunyai tingkat motivasi kerja yang tinggi. Dari hasil analisis data juga diperoleh skor minimum = 20, skor maksimum = 34, rentang skor = 14, nilai modus = 28, nilai median = 28, dan nilai total = 5911 dengan nilai rata-rata sebesar 27,49 (terlampir). Berdasarkan tabel juga terlihat bahwa nilai rata-rata, demikian pula nilai median, masih terletak pada interval 21 – 28 yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah DKI Jakarta tergolong cukup atau cukup tinggi. Gambaran secara rinci mengenai tingkat motivasi kerja responden terlampir.

4.2.4. Deskripsi Data Kinerja Guru

Berdasarkan analisis skor total ordinal untuk variabel Kinerja yang diukur dari 10 item pernyataan diperoleh hasil bahwa rentang skor total terletak antara 29 – 45 dengan

skor total terendah 29 dan skor tertinggi 45. Distribusi skor kinerja dalam histogram disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.4. Histogram Sebaran Data Kinerja Guru

Data statistik variabel kinerja selengkapnya disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi berikut ini, dimana skor total responden dikelompokkan ke dalam empat (4) kelas interval berdasarkan batas-batas nilai kuartilnya. Dengan jumlah item = 10 maka skor batas minimal = $1 \times 10 = 10$ dan maksimal = $5 \times 10 = 50$, dimana: skor terendah dalam kuesioner = 1 dan tertinggi = 5.

Tabel 4.9. Deskripsi Sebaran Data Kinerja Guru

No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	10 – 20	0	0,0
2	20 – 30	2	0,9
3	30 – 40	127	59,1
4	40 - 50	86	40,0
Total		215	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 15.0

Tampak dari tabel di atas, mayoritas responden (59,1%) mempunyai tingkat kinerja yang cukup tinggi. Dari hasil analisis data juga diperoleh skor minimum = 29, skor maksimum = 45, rentang skor = 16, nilai modus = 40, nilai median = 38, dan nilai total = 8233 dengan nilai rata-rata sebesar 38,29 (terlampir). Berdasarkan tabel juga terlihat bahwa nilai rata-rata, demikian pula nilai median, masih terletak pada interval 30 – 40 yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat kinerja guru SMA Muhammadiyah DKI Jakarta tergolong cukup atau cukup tinggi. Gambaran secara rinci mengenai tingkat kinerja responden terlampir.

4.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas atas instrumen angket yang digunakan berdasarkan hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi item-total terkoreksi, sedangkan uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien reliabilitas Alpha-Cronbach.

Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator	Nilai Validitas	Nilai Kritis	Keterangan	Reliabilitas
item1	0,325	0,112	Valid	0,762
item2	0,515	0,112	Valid	
item3	0,320	0,112	Valid	
item4	0,431	0,112	Valid	
item5	0,434	0,112	Valid	
item6	0,407	0,112	Valid	
item7	0,363	0,112	Valid	
item8	0,354	0,112	Valid	
item9	0,343	0,112	Valid	
item10	0,426	0,112	Valid	
item11	0,494	0,112	Valid	
item12	0,352	0,112	Valid	

Indikator	Nilai Validitas	Nilai Kritis	Keterangan	Reliabilitas
item1	0,401	0,112	Valid	0,799
item2	0,452	0,112	Valid	
item3	0,663	0,112	Valid	
item4	0,393	0,112	Valid	
item5	0,330	0,112	Valid	
item6	0,683	0,112	Valid	
item7	0,531	0,112	Valid	
item8	0,438	0,112	Valid	
item9	0,366	0,112	Valid	
item10	0,473	0,112	Valid	
item1	0,631	0,112	Valid	0,829
item2	0,461	0,112	Valid	
item3	0,700	0,112	Valid	
item4	0,779	0,112	Valid	
item5	0,333	0,112	Valid	
item6	0,409	0,112	Valid	
item7	0,743	0,112	Valid	
item1	0,427	0,112	Valid	0,733
item2	0,362	0,112	Valid	
item3	0,355	0,112	Valid	
item4	0,359	0,112	Valid	
item5	0,439	0,112	Valid	
item6	0,370	0,112	Valid	
item7	0,332	0,112	Valid	
item8	0,439	0,112	Valid	
item9	0,456	0,112	Valid	
item10	0,386	0,112	Valid	

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 15.0

Dari data tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa setiap item pernyataan kuesioner dalam pengukuran masing-masing variabel yang diuji dinyatakan valid sebagaimana ditunjukkan nilai koefisien korelasi antara skor item dengan skor total terkoreksi yang lebih besar dibandingkan dengan nilai kritisnya. Selain itu juga diperoleh hasil bahwa instrumen pengukuran setiap variabel dinyatakan reliabel dimana nilai reliabilitas Alpha-

Cronbach yang diperoleh lebih besar dari nilai kritisnya, demikian pula lebih besar dari batasan umumnya, yaitu 0,70.

4.4. Hasil Analisis *Structural Equation Modeling*

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja dan implikasinya pada Kinerja Guru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan pengujian model keberpengaruhan yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui pendekatan model pengukuran tingkat kedua (*second order*). Pendekatan dari model pengukuran ini, dimensi-dimensi dari masing-masing variabel penelitian sebagai variabel laten (*unobservable*) tingkat pertama (*first order*) dari indikator-indikatornya sebagai variabel-variabel manifes (*observable*). Sedangkan variabel penelitian, yaitu: Iklim Organisasi, Profesionalitas, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru merupakan variabel laten tingkat kedua (*second order*) dari dimensi-dimensi.

Selanjutnya dalam program Lisrel ini, analisis pengaruh antar variabel dilakukan pada model pengukuran tingkat kedua. Dengan demikian, dimensi-dimensi yang sebelumnya merupakan variabel laten tingkat pertama, pada model pengukuran tingkat kedua, diperlakukan sebagai variabel manifes atau variabel pengukur untuk variabel penelitian sebagai variabel latennya. Analisis model yang digunakan pada pengukuran tingkat pertama dilakukan melalui Analisis Faktor dengan bantuan program SPSS. Adapun analisis model pengukuran tingkat kedua dengan model keberpengaruhan dilakukan dengan bantuan program Lisrel.

4.4.1 Kesesuaian Model Pengukuran Tingkat Pertama

4.4.1.1 Pengukuran Dimensi-dimensi Iklim Organisasi

Persamaan pengukuran (validitas konstruk) tahap pertama menggambarkan hubungan antara dimensi - dimensi Iklim Organisasi; yaitu Dukungan (X_1), Kepercayaan (X_2), dan Keintiman (X_3); sebagai variabel laten tahap pertama dengan indikator-indikator sebagai variabel manifestnya.

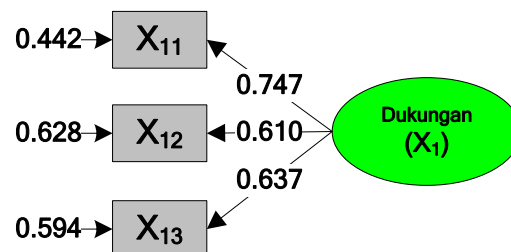
a. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Dimensi Dukungan (X_1)

$$X_{11} = 0,747 * X_1 + \delta_{111}, R^2 = 0,558 \quad (\lambda_{111} = 0,747)$$

$$X_{12} = 0,610 * X_1 + \delta_{112}, R^2 = 0,372 \quad (\lambda_{112} = 0,610)$$

$$X_{13} = 0,637 * X_1 + \delta_{113}, R^2 = 0,406 \quad (\lambda_{113} = 0,637)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran dimensi Dukungan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



dimana : X_1 : Dukungan

X_{11} : Saran Konstruktif

X_{12} : Memberi Empati

X_{13} : Jalinan Komunikasi

δ_{11i} : galat pengukuran pada indikator ke-i untuk dimensi Dukungan [delta]

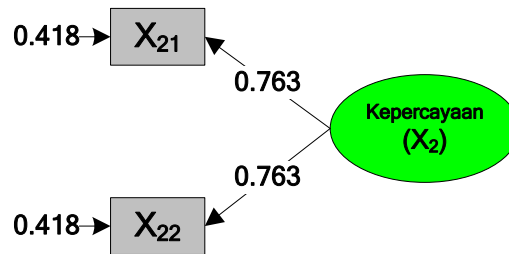
Gambar 4.5.
Model Pengukuran Dimensi Dukungan

b. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Dimensi Kepercayaan (X_2)

$$X_{21} = 0,763 * X_2 + \delta_{121}, R^2 = 0,582 \quad (\lambda_{121} = 0,763)$$

$$X_{22} = 0,763 * X_2 + \delta_{122}, R^2 = 0,582 \quad (\lambda_{122} = 0,763)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran dimensi Kepercayaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



di mana : X_2 : Kepercayaan
 X_{21} : Rasa Memiliki
 X_{22} : Pengambilan Keputusan
 δ_{12i} : galat pengukuran pada indikator ke-i untuk dimensi Kepercayaan

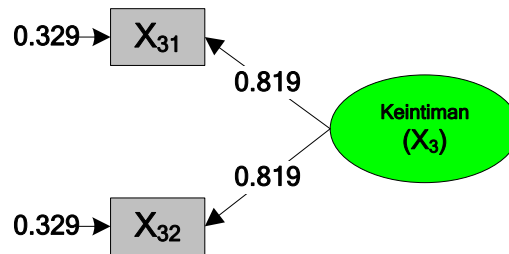
Gambar 4.6.
Model Pengukuran Dimensi Kepercayaan

c. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Dimensi Keintiman (X_3)

$$X_{31} = 0,819 * X_3 + \delta_{131}, R^2 = 0,671 \quad (\lambda_{131} = 0,819)$$

$$X_{32} = 0,819 * X_3 + \delta_{132}, R^2 = 0,671 \quad (\lambda_{132} = 0,819)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran dimensi Kepercayaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



di mana : X_3 : Keintiman
 X_{31} : Kerjasama
 X_{32} : Penguatan
 δ_{13i} : galat pengukuran pada indikator ke-i untuk dimensi Keintiman

Gambar 4.7.
Model Pengukuran Dimensi Keintiman

Sebagai gambaran, berikut ini ilustrasi interpretasi dari kesesuaian indikator Saran Konstruktif untuk dimensi Dukungan (X_1). Besarnya tingkat kesesuaian indikator Saran Konstruktif sebagai pengukur dimensi Dukungan adalah sebesar $R^2 = 0,558 = 55,8\%$. Dengan kata lain, besarnya variasi Saran Konstruktif yang dapat dijelaskan oleh Dukungan adalah sebesar 55,8%. Sisa variasi Saran Konstruktif, sebesar $0,442 = 44,2\%$, dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Nilai *loading factor* λ_{111} yang positif berarti Dukungan mempunyai arah hubungan yang positif dengan Saran Konstruktif, yaitu semakin tinggi Dukungan semakin tinggi Saran Konstruktif. Nilai $\lambda_{111} = 0,747$ menggambarkan bahwa keeratan hubungan ini termasuk dalam kategori tinggi. Hubungan ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 16,40$. Kesesuaian indikator-indikator lainnya pada tiap-tiap dimensi dari Iklim Organisasi secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11.
Hasil Uji Kesesuaian Ukuran Dimensi-Dimensi Iklim Organisasi

Variabel Manifes	Loading Factor (λ)	Kesesuaian	t_{hitung}	Keputusan
Variabel Laten Tingkat 1: Dukungan				
Saran Konstruktif	0,747	Tinggi (55,8%)	16,40	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Memberi Empati	0,610	Tinggi (37,2%)	11,24	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Jalinan Komunikasi	0,637	Tinggi (40,6%)	12,06	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Variabel Laten Tingkat 1: Kepercayaan				
Rasa Memiliki	0,763	Tinggi (58,2%)	17,23	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Pengambilan Keputusan	0,763	Tinggi (58,2%)	17,23	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Variabel Laten Tingkat 1: Keintiman				
Kerjasama	0,819	Sangat tinggi (67,1%)	20,83	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Penguatan	0,819	Sangat tinggi (67,1%)	20,83	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.

Keterangan:

$t_{tabel} = 1,97$ pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db = n-2 = 213$

Sumber: Data diolah

Hasil uji ini seluruhnya menunjukkan adanya kesesuaian yang signifikan dalam pengukuran dimensi-dimensi Iklim Organisasi. Dari perbandingan nilai *loading factor* maupun besar tingkat kesesuaian antar variabel manifes, tampak bahwa indikator Saran Konstruktif merupakan pengukur dimensi Dukungan yang paling tinggi tingkat kesesuaiannya. Adapun untuk dimensi Kepercayaan dan Keintiman, kedua indikator pengukur memiliki tingkat kesesuaian yang sama.

4.4.1.2 Pengukuran Dimensi-dimensi Profesionalitas

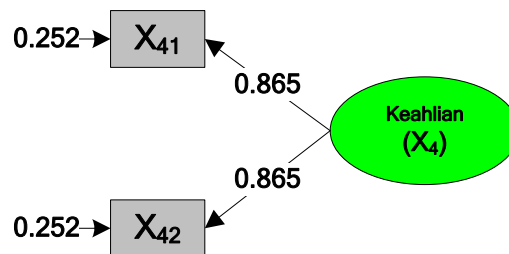
Persamaan pengukuran (validitas konstruk) tahap pertama menggambarkan hubungan antara dimensi-dimensi Profesionalitas; yaitu Keahlian (X_4), Pengabdian (X_5), dan Standar Profesi (X_6); dengan indikator sebagai variabel manifestnya.

a. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Dimensi Keahlian (X_4)

$$X_{41} = 0,865 * X_4 + \delta_{211}, R^2 = 0,748 \quad (\lambda_{211} = 0,865)$$

$$X_{42} = 0,865 * X_4 + \delta_{212}, R^2 = 0,748 \quad (\lambda_{212} = 0,865)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran dimensi Keahlian dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



di mana : X_4 : Keahlian
 X_{41} : Pengetahuan dan Keterampilan
 X_{42} : Komitmen
 δ_{21i} : galat pengukuran pada indikator ke-i untuk dimensi Keahlian

Gambar 4.8.

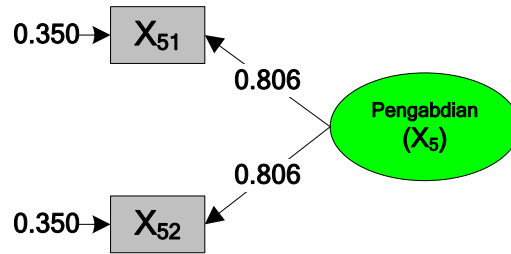
Model Pengukuran Dimensi Keahlian

b. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Dimensi Pengabdian (X_5)

$$X_{51} = 0,806 * X_5 + \delta_{221}, R^2 = 0,650 \quad (\lambda_{221} = 0,806)$$

$$X_{52} = 0,806 * X_5 + \delta_{222}, R^2 = 0,650 \quad (\lambda_{222} = 0,806)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran dimensi Pengabdian dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



dimana : X_5 : Pengabdian
 X_{51} : Kemampuan
 X_{52} : Tanggung Jawab
 δ_{22i} : galat pengukuran pada indikator ke-i untuk dimensi Pengabdian

Gambar 4.9.
Model Pengukuran Dimensi Pengabdian

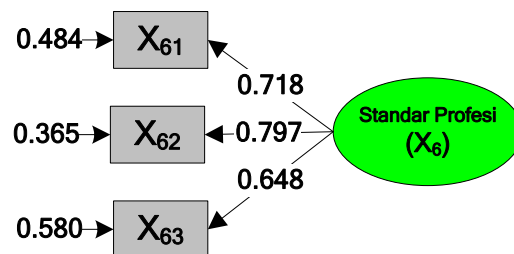
c. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Dimensi Standar Profesi (X_6)

$$X_{61} = 0,718 * X_6 + \delta_{231}, R^2 = 0,516 \quad (\lambda_{231} = 0,718)$$

$$X_{62} = 0,797 * X_6 + \delta_{232}, R^2 = 0,635 \quad (\lambda_{232} = 0,797)$$

$$X_{63} = 0,648 * X_6 + \delta_{233}, R^2 = 0,420 \quad (\lambda_{233} = 0,648)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran dimensi Standar Profesi dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



di mana : X_6 : Standar Profesi
 X_{61} : Kelayakan Mengajar
 X_{62} : Penguasaan Keterampilan
 X_{63} : Standar Penghasilan
 δ_{23i} : galat pengukuran pada indikator ke-i untuk dimensi Standar Profesi

Gambar 4.10.
Model Pengukuran Dimensi Standar Profesi

Kesesuaian masing-masing indikator pada tiap-tiap dimensi dari Profesionalitas secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12.
Hasil Uji Kesesuaian Ukuran Dimensi-Dimensi Profesionalitas

Variabel Manifes	Loading Factor (λ)	Kesesuaian	t_{hitung}	Keputusan
Variabel Laten Tingkat 1: Keahlian				
Pengetahuan dan Keterampilan	0,865	Tinggi (74,8%)	25,16	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Komitmen	0,865	Tinggi (74,8%)	25,16	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Variabel Laten Tingkat 1: Pengabdian				
Kemampuan	0,806	Tinggi (65,0%)	19,87	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Tanggung Jawab	0,806	Tinggi (65,0%)	19,87	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Variabel Laten Tingkat 1: Standar Profesi				
Kelayakan Mengajar	0,718	Sangat tinggi (51,6%)	15,05	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Penguasaan Keterampilan	0,797	Sangat tinggi (63,5%)	19,26	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Standar Penghasilan	0,648	Sangat tinggi (42,0%)	12,42	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.

Keterangan:

$t_{tabel} = 1,97$ pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db = n-2 = 213$

Sumber: Data diolah

Hasil uji ini seluruhnya menunjukkan adanya kesesuaian yang signifikan dalam pengukuran dimensi-dimensi Profesionalitas. Dari perbandingan nilai *loading factor* maupun besar tingkat kesesuaian antar variabel manifes, tampak bahwa untuk dimensi Keahlian dan Pengabdian, kedua indikator pengukur memiliki tingkat kesesuaian yang sama. Sedangkan untuk dimensi Standar Profesi, indikator Penguasaan Keterampilan merupakan pengukur yang paling tinggi tingkat kesesuaiannya.

4.4.1.3 Pengukuran Dimensi-dimensi Motivasi Kerja

Persamaan pengukuran (validitas konstruk) tahap pertama menggambarkan hubungan antara dimensi-dimensi Motivasi Kerja; yaitu Kebutuhan (Y_1) dan Harapan (Y_2); sebagai variabel laten tahap pertama dengan indikator-indikator sebagai variabel manifestnya.

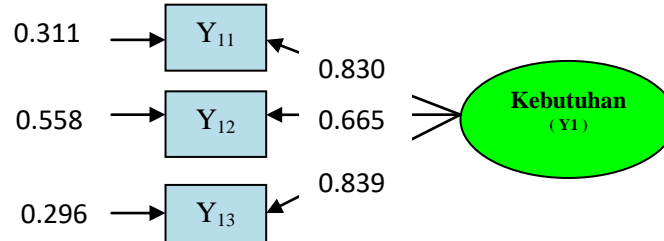
a. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Dimensi Kebutuhan (Y_1)

$$Y_{11} = 0,830 * Y_1 + \varepsilon_{111}, R^2 = 0,689 \quad (\lambda_{311} = 0,830)$$

$$Y_{12} = 0,665 * Y_1 + \varepsilon_{112}, R^2 = 0,442 \quad (\lambda_{312} = 0,665)$$

$$Y_{13} = 0,839 * Y_1 + \varepsilon_{113}, R^2 = 0,704 \quad (\lambda_{313} = 0,839)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran dimensi Kebutuhan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



di mana : Y_1 : Kebutuhan

Y_{11} : Kebutuhan Berprestasi

Y_{12} : Kebutuhan Berafiliasi

Y_{13} : Kebutuhan Kekuasaan

ε_{11i} : galat pengukuran pada indikator ke-i untuk dimensi Kebutuhan [epsilon]

Gambar 4.11.
Model Pengukuran Dimensi Kebutuhan

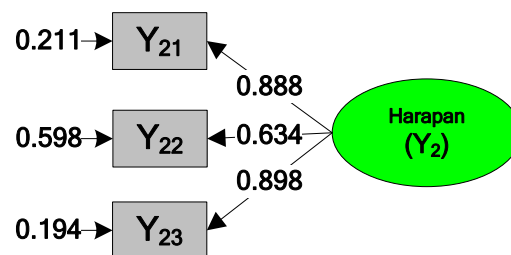
b. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Dimensi Harapan (Y_2)

$$Y_{21} = 0,888 * Y_2 + \varepsilon_{121}, R^2 = 0,789 \quad (\lambda_{321} = 0,888)$$

$$Y_{22} = 0,634 * Y_2 + \varepsilon_{122}, R^2 = 0,402 \quad (\lambda_{322} = 0,634)$$

$$Y_{23} = 0,898 * Y_2 + \varepsilon_{123}, R^2 = 0,806 \quad (\lambda_{323} = 0,898)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran dimensi Harapan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



di mana : Y_2 : Harapan
 Y_{21} : Kondisi Kerja
 Y_{22} : Keadilan
 Y_{23} : Dukungan Supervisi
 ε_{12i} : galat pengukuran pada indikator ke-i untuk dimensi Harapan

Gambar 4.12.
Model Pengukuran Dimensi Harapan

Kesesuaian masing-masing indikator pada tiap-tiap dimensi dari Profesionalitas secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13.
Hasil Uji Kesesuaian Ukuran Dimensi-Dimensi Motivasi Kerja

Variabel Manifes	Loading Factor (λ)	Kesesuaian	t_{hitung}	Keputusan
Variabel Laten Tingkat 1: Kebutuhan				
Kebutuhan Berprestasi	0,830	Sangat tinggi (68,9%)	21,72	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Kebutuhan Berafiliasi	0,665	Tinggi (44,2%)	13,00	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Variabel Manifes	Loading Factor (λ)	Kesesuaian	t	Keputusan
Kebutuhan Kekuasaan	0,839	Sangat tinggi (70,4%)	22,50	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Variabel Laten Tingkat 1: Harapan				
Kondisi Kerja	0,888	Sangat tinggi (78,9%)	28,18	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Keadilan	0,634	Tinggi (40,2%)	11,96	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Dukungan Supervisi	0,898	Sangat tinggi (80,6%)	29,79	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.

Keterangan:

$t_{tabel} = 1,97$ pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db = n-2 = 213$

Sumber: Data diolah

Hasil uji ini seluruhnya menunjukkan adanya kesesuaian yang signifikan dalam pengukuran dimensi-dimensi Profesionalitas. Dari perbandingan nilai *loading factor* maupun besar tingkat kesesuaian antar variabel manifest, tampak bahwa indikator Kebutuhan Kekuasaan merupakan pengukur yang paling tinggi tingkat kesesuaiannya untuk dimensi Kebutuhan, sedangkan indikator Dukungan Supervisi merupakan pengukur yang paling tinggi kesesuaiannya untuk dimensi Harapan.

4.4.1.4 Pengukuran Dimensi-dimensi Kinerja

Persamaan pengukuran (validitas konstruk) tahap pertama menggambarkan hubungan antara dimensi-dimensi Kinerja; yaitu Kualitas Kerja (Y_3) dan Kuantitas Kerja (Y_4); sebagai variabel laten tahap pertama dengan indikator-indikator sebagai variabel manifestnya.

a. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Dimensi Kualitas Kerja (Y_3)

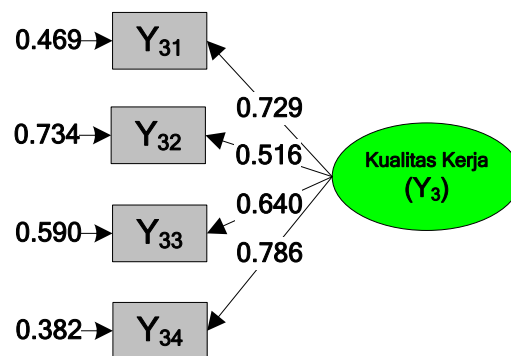
$$Y_{31} = 0,729 * Y_3 + \varepsilon_{121}, R^2 = 0,531 \quad (\lambda_{411} = 0,729)$$

$$Y_{32} = 0,516 * Y_3 + \varepsilon_{122}, R^2 = 0,266 \quad (\lambda_{412} = 0,516)$$

$$Y_{33} = 0,640 * Y_3 + \varepsilon_{123}, R^2 = 0,410 \quad (\lambda_{413} = 0,640)$$

$$Y_{34} = 0,786 * Y_3 + \varepsilon_{124}, R^2 = 0,618 \quad (\lambda_{414} = 0,786)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran dimensi Kualitas Kerja dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



di mana : Y_3 : Kualitas Kejra

Y_{31} : Penerapan Landasan Pendidikan

Y_{32} : Penguasaan Bahan Ajar

Y_{33} : Penggunaan Media

Y_{43} : Pengelolaan Kelas

ε_{21i} : galat pengukuran pada indikator ke-i untuk dimensi Kualitas Kerja

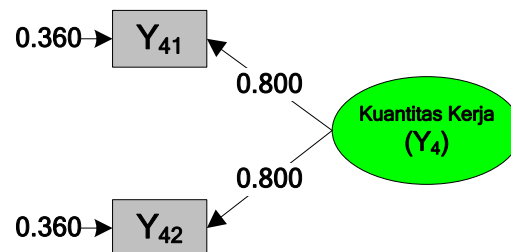
Gambar 4.13.
Model Pengukuran Dimensi Kualitas Kerja

b. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Dimensi Kuantitas Kerja (Y_4)

$$Y_{41} = 0,800 * Y_4 + \varepsilon_{221}, R^2 = 0,640 \quad (\lambda_{421} = 0,800)$$

$$Y_{42} = 0,800 * Y_4 + \varepsilon_{222}, R^2 = 0,640 \quad (\lambda_{422} = 0,800)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran dimensi Kuantitas Kerja dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



di mana : Y_4 : Kuantitas Kerja
 Y_{41} : Ketercapaian Tujuan
 Y_{42} : Hasil Keluaran
 ε_{22i} : galat pengukuran pada indikator ke-i untuk dimensi Kuantitas Kerja

Gambar 4.14.
Model Pengukuran Dimensi Kuantitas Kerja

Kesesuaian masing-masing indikator pada tiap-tiap dimensi dari Kinerja secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14.
Hasil Uji Kesesuaian Ukuran Dimensi-Dimensi Kinerja

Variabel Manifes	Loading Factor (λ)	Kesesuaian	t_{hitung}	Keputusan
Variabel Laten Tingkat 1: Kualitas Kerja				
Penerapan Landasan Pendidikan	0,729	Tinggi (53,1%)	15,54	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Penguasaan Bahan Ajar	0,516	Cukup tinggi (26,6%)	8,79	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Penggunaan Media	0,640	Tinggi (41,0%)	12,16	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Pengelolaan Kelas	0,786	Tinggi (61,8%)	18,56	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Variabel Manifes	Loading Factor (λ)	Kesesuaian	t	Keputusan
Variabel Laten Tingkat 1: Kuantitas Kerja				
Ketercapaian Tujuan	0,800	Sangat tinggi (64,0%)	19,46	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Hasil Keluaran	0,800	Sangat tinggi (64,0%)	19,46	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.

Keterangan:

$t_{tabel} = 1,97$ pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db = n-2 = 213$

Sumber: Data diolah

Hasil uji ini seluruhnya menunjukkan adanya kesesuaian yang signifikan dalam pengukuran dimensi-dimensi Kinerja. Dari perbandingan nilai *loading factor* maupun besar tingkat kesesuaian antar variabel manifes, tampak bahwa indikator Pengelolaan Kelas merupakan pengukur yang paling tinggi tingkat kesesuaiannya. Untuk dimensi Kualitas Kerja, sedangkan kedua indikator untuk Kuantitas Kerja mempunyai tingkat kesesuaian yang sama, yaitu sangat tinggi.

4.4.2 Kesesuaian Model Pengukuran Tingkat Kedua dan Model Struktural

4.4.2.1 Hasil Uji Kecocokan Model

Hasil pengujian kecocokan model (*goodness of fit*), baik model pengukuran tingkat kedua dan model struktural, dalam *Structural Equation Model* adalah seperti tabel di bawah ini :

4.15. Tabel Hasil Uji Kecocokan Model

Goodness of Fit	Cut off	Nilai Hasil Uji	Keterangan
GFI	$\geq 0,90$	0,88	Sesuai (<i>Marginal Fit</i>)
RMSEA	$\leq 0,08$	0,13	Sesuai (<i>Marginal Fit</i>)
ECVI	Diharapkan besar	0,98	Sesuai
χ^2	$p \geq 0,05$ atau $\geq 0,01$	0,000	Tidak sesuai
IFI	$\geq 0,90$	0,96	Sesuai
CFI	$\geq 0,90$	0,96	Sesuai
PGFI	$\geq 0,70$	0,47	Sesuai (<i>Marginal Fit</i>)

Sumber : Hasil Pengolahan Lisrel 8.7

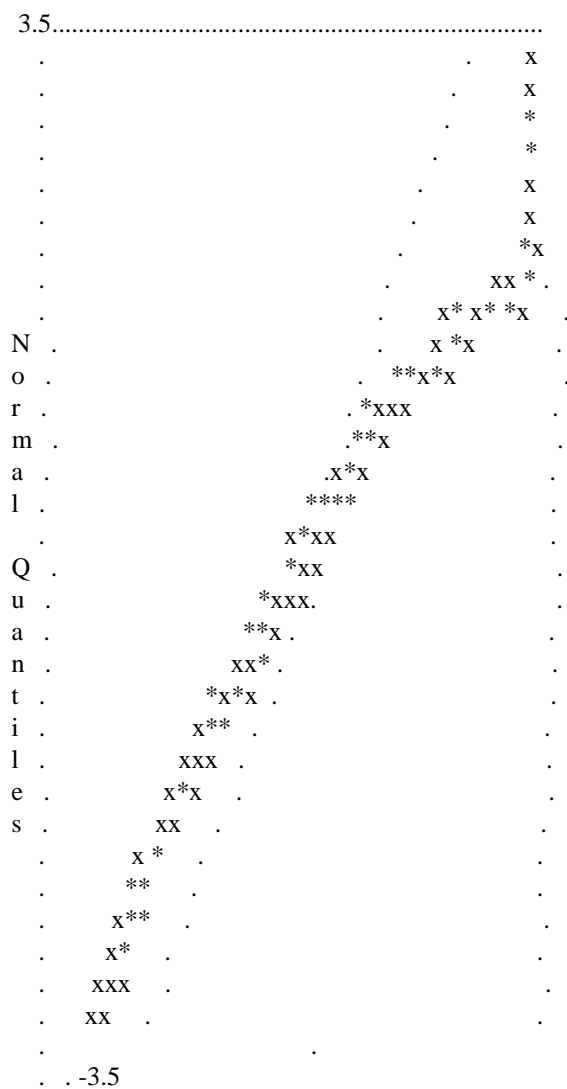
Berdasarkan hasil uji kecocokan model struktural seperti yang dijelaskan pada tabel 4.15. di atas, sebagian besar memenuhi ambang batas *cut-off value* sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural penelitian merupakan model struktural yang dapat diterima dan dapat digunakan dalam tahap pengujian hipotesis berikutnya.

4.4.2.2 Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan analisis data, hasil uji normalitas data sampel penelitian menunjukkan bahwa data sampel penelitian memenuhi asumsi yang dipersyaratkan, yaitu berdistribusi normal. Dari kajian atas *Q-plot of Standardized Residual*, sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut ini, terlihat bahwa distribusi data sampel penelitian cenderung mengikuti garis diagonal atau di sekitar garis diagonal

normalitasnya. Hal ini secara grafis menunjukkan bahwa data sampel penelitian berdistribusi normal. Gambaran distribusi data sampel penelitian berdasarkan *Q-plot of Standardized Residual* dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Qplot of Standardized Residuals



Gambar 4.15. Q-plot of Standardized residual

4.4.2.3 Hasil Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil olah data menggunakan Lisrel 8.7 terhadap variabel indenpenden iklim organisasi dengan variabel indenpenden profesionalitas, diperoleh data seperti yang tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.16. Matriks Korelasi Variabel Indenpendent

Correlation Matrix of Independent VariaKGes		
	IKLIM -----	PROFESIO -----
IKLIM	1.00	
PROFESIO	0.80 (0.04) 20.68	1.00

Sumber : Hasil Pengolahan Lisrel 8.7

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa koefisien korelasi antara variabel indenpenden iklim organisasi dengan profesionalitas pada penelitian ini adalah 0,80. Koefisien ini termasuk dalam kategori korelasi sangat kuat, namun nilainya masih di bawah batas yang dipersyaratkan, yaitu 0,95. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi mulikolinieritas.

4.4.2.4 Kesesuaian Model Pengukuran Tingkat Kedua

Persamaan pengukuran tahap kedua menggambarkan hubungan antara variabel Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2), Motivasi Kerja (η_1), dan Kinerja Guru (η_2) sebagai variabel laten tahap kedua dengan masing-masing dimensinya sebagai variabel laten tahap pertama. Dengan demikian dalam tahap kedua, dimensi-dimensi berfungsi sebagai variabel manifes dari masing-masing variabel laten dalam model struktural.

a. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Iklim Organisasi

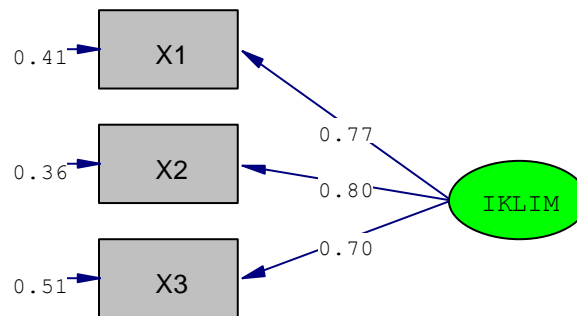
Persamaan pengukuran antara variabel-variabel manifes (laten tingkat pertama) dengan variabel laten (tingkat kedua) Iklim Organisasi (ξ_1) adalah sebagai berikut:

$$X_1 = 0,77*\xi_1 + \delta_{11}, \text{ Errorvar.} = 0,41, R^2 = 0,59 \quad (\lambda_{11} = 0,77)$$

$$X_2 = 0,80*\xi_1 + \delta_{12}, \text{ Errorvar.} = 0,36, R^2 = 0,64 \quad (\lambda_{12} = 0,80)$$

$$X_3 = 0,70*\xi_1 + \delta_{13}, \text{ Errorvar.} = 0,51, R^2 = 0,49 \quad (\lambda_{13} = 0,70)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran Iklim Organisasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



di mana : ξ_1 : Iklim Organisasi [ξ_1]
 X_1 : Dukungan
 X_2 : Kepercayaan
 X_3 : Keintiman
 δ_{1j} : galat pengukuran pada dimensi ke-j untuk variabel Iklim Organisasi [delta]

Gambar 4.16.
Model Pengukuran Iklim Organisasi

Besarnya tingkat kesesuaian dimensi Kepercayaan sebagai pengukur variabel Iklim Organisasi (ξ_1) adalah sebesar $R^2 = 0,64 = 64\%$. Dengan kata lain, besarnya variasi Kepercayaan yang dapat dijelaskan oleh Iklim Organisasi adalah sebesar 64%. Sisa variasi Kepercayaan, sebesar $0,36 = 36\%$, dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Nilai *loading factor* λ_{11} yang positif berarti Iklim Organisasi mempunyai arah hubungan yang

positif dengan Kepercayaan, yaitu semakin tinggi Iklim Organisasi semakin tinggi Kepercayaan. Nilai $\lambda_{11} = 0,80$ menggambarkan bahwa keeratan hubungan ini termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hubungan ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 12,64$. Kesesuaian indikator-indikator lainnya secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17.
Hasil Uji Signifikansi Kesesuaian Ukuran Iklim Organisasi

Variabel Manifes	Loading Factor (λ)	Kesesuaian	t_{hitung}	Keputusan
Dukungan	0,77	Tinggi (59%)	12,64	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Kepercayaan	0,80	Sangat tinggi (64%)	13,33	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Keintiman	0,70	Tinggi (49%)	11,16	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.

Keterangan: $t_{tabel} = 1,97$ pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db = n-2 = 213$
Sumber: Data diolah

Seluruh hasil uji ini menunjukkan adanya kesesuaian yang signifikan dalam pengukuran Iklim Organisasi. Dari perbandingan nilai *loading factor* maupun besar tingkat kesesuaian antar variabel manifes, tampak bahwa Kepercayaan merupakan pengukur Iklim Organisasi yang paling tinggi tingkat kesesuaiannya.

b. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Profesionalitas

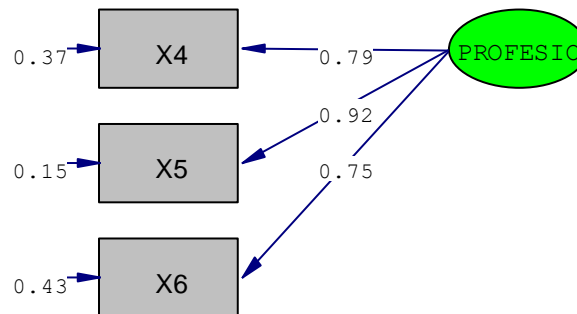
Persamaan pengukuran antara variabel-variabel manifes (laten tingkat pertama) dengan variabel laten (tingkat kedua) Profesionalitas (ξ_2) adalah sebagai berikut :

$$X_4 = 0,79*\xi_2 + \delta_{21}, \text{ Errorvar.} = 0,37, R^2 = 0,63 \quad (\lambda_{21} = 0,79)$$

$$X_5 = 0,92*\xi_2 + \delta_{22}, \text{ Errorvar.} = 0,15, R^2 = 0,85 \quad (\lambda_{22} = 0,92)$$

$$X_6 = 0,75*\xi_2 + \delta_{23}, \text{ Errorvar.} = 0,43, R^2 = 0,57 \quad (\lambda_{23} = 0,75)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran Profesionalitas dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



di mana : ξ_2 : Profesionalitas [ksi_2]
 X_4 : Keahlian
 X_5 : Pengabdian
 X_6 : Standar Profesi
 δ_{2j} : galat pengukuran pada var. manifes utk. Profesionalitas [delta]

Gambar 4.17.

Model Pengukuran Profesionalitas

Besarnya tingkat kesesuaian Keahlian sebagai pengukur Profesionalitas (ξ_2) adalah sebesar $R^2 = 0,63 = 63\%$. Dengan kata lain, besarnya variasi Keahlian yang dapat dijelaskan oleh Iklim Organisasi adalah sebesar 63%. Sisa variasi Keahlian, sebesar $0,37 = 37\%$, dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Nilai *loading factor* λ_{21} yang positif berarti Profesionalitas mempunyai arah hubungan yang positif dengan Keahlian, yaitu semakin tinggi Profesionalitas semakin tinggi Keahlian. Nilai $\lambda_{21} = 0,79$ menggambarkan bahwa keeratan hubungan ini termasuk dalam kategori tinggi. Hubungan ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 13,42$. Kesesuaian indikator-indikator lainnya secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.18.
Hasil Uji Signifikansi Kesesuaian Ukuran Profesionalitas

Variabel Manifes	Loading Factor (λ)	Kesesuaian	t_{hitung}	Keputusan
Keahlian	0,79	Tinggi (63%)	13,42	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Pengabdian	0,92	Sangat tinggi (85%)	16,85	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.
Standar Profesi	0,75	Tinggi (57%)	12,48	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.

Keterangan:

$t_{tabel} = 1,97$ pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db = n-2 = 213$

Sumber: Data diolah

Hasil uji ini seluruhnya menunjukkan adanya kesesuaian yang signifikan dalam pengukuran Profesionalitas. Dari perbandingan nilai *loading factor* maupun besar tingkat kesesuaian antar variabel manifes, tampak bahwa Pengabdian merupakan pengukur Profesionalitas yang paling tinggi tingkat kesesuaiannya.

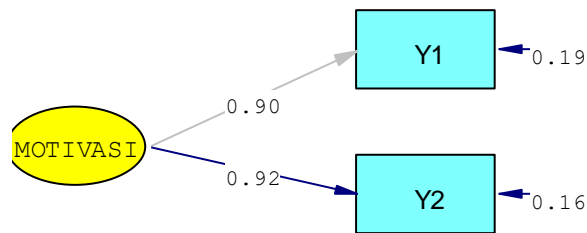
c. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Motivasi Kerja

Persamaan pengukuran antara variabel-variabel manifes (laten tingkat pertama) dengan variabel laten (tingkat kedua) Motivasi Kerja (η_1) adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,90*\eta_1 + \varepsilon_{11}, \text{ Errorvar.} = 0,19, R^2 = 0,81 \quad (\lambda_{31} = 0,90)$$

$$Y_2 = 0,92*\eta_1 + \varepsilon_{12}, \text{ Errorvar.} = 0,16, R^2 = 0,84 \quad (\lambda_{32} = 0,92)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran Motivasi Kerja dapat dilihat pada gambar berikut :



di mana : η_1 : Motivasi Kerja [η_1]
 Y_1 : Kebutuhan
 Y_2 : Harapan
 ε_{ij} : galat pengukuran pada var. manifes utk. Motivasi Kerja [epsilon]

Gambar 4.18.
Model Pengukuran Motivasi Kerja

Besarnya tingkat kesesuaian Harapan sebagai pengukur Motivasi Kerja (η_1) adalah sebesar $R^2 = 0,84 = 84\%$. Dengan kata lain, besarnya variasi Harapan yang dapat dijelaskan oleh Motivasi Kerja adalah sebesar 84%. Sisa variasi Harapan, sebesar $0,16 = 16\%$, dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Nilai *loading factor* λ_{32} yang positif berarti Motivasi Kerja mempunyai arah hubungan yang positif dengan Harapan, yaitu semakin tinggi Motivasi Kerja semakin tinggi Harapan. Nilai $\lambda_{32} = 0,92$ menggambarkan bahwa keeratan hubungan ini termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hubungan ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 16,44$. Kesesuaian indikator-indikator lainnya secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.19.
Hasil Uji Signifikansi Kesesuaian Ukuran Motivasi Kerja

Variabel Manifes	Loading Factor (λ)	Kesesuaian	t_{hitung}	Keputusan
Kebutuhan	0,90	Sangat tinggi (81%)	-	Fixed
Harapan	0,92	Sangat tinggi (84%)	16,44	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.

Keterangan:

$t_{tabel} = 1,97$ pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db = n-2 = 213$

Sumber: Data diolah

Hasil uji seluruhnya menunjukkan adanya kesesuaian yang signifikan dalam pengukuran Motivasi Kerja. Dari perbandingan nilai *loading factor* maupun besar tingkat kesesuaian antar variabel manifes, tampak bahwa Harapan merupakan pengukur Motivasi Kerja yang paling tinggi tingkat kesesuaiannya, sedikit lebih tinggi dibandingkan Kebutuhan.

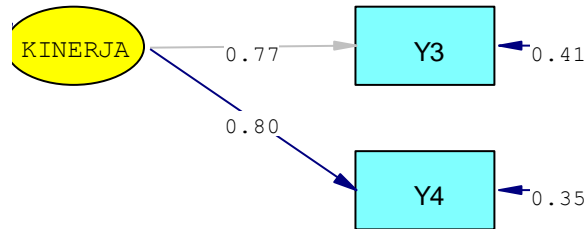
d. Kesesuaian Model Pengukuran untuk Kinerja Guru

Persamaan pengukuran antara variabel-variabel manifes (laten tingkat pertama) dengan variabel laten (tingkat kedua) Kinerja (η_2) adalah sebagai berikut:

$$Y_3 = 0,77*\eta_2 + \varepsilon_{21}, \text{ Errorvar.} = 0,41, R^2 = 0,59 \quad (\lambda_{41} = 0,77)$$

$$Y_4 = 0,80*\eta_2 + \varepsilon_{22}, \text{ Errorvar.} = 0,35, R^2 = 0,65 \quad (\lambda_{42} = 0,80)$$

Dalam bentuk diagram, hasil kesesuaian ukuran Kinerja Guru dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



di mana : η_2 : Kinerja [η_2]
 Y_3 : Kualitas Kerja
 Y_4 : Kuantitas Kerja
 ε_{2j} : galat pengukuran pada var. manifes utk. Kinerja [epsilon]

Gambar 4.19.
Model Pengukuran Kinerja

Besarnya tingkat kesesuaian Kuantitas Kerja sebagai pengukur Kinerja (η_2) adalah sebesar $R^2 = 0,65 = 65\%$. Dengan kata lain, besarnya variasi Kuantitas Kerja yang dapat dijelaskan oleh Kinerja adalah sebesar 65%. Sisa variasi Kuantitas Kerja, sebesar 35%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Nilai *loading factor* λ_{42} yang positif berarti Kinerja mempunyai arah hubungan yang positif dengan Kuantitas Kerja, yaitu semakin tinggi Kinerja semakin tinggi Kuantitas Kerja. Nilai $\lambda_{42} = 0,80$ menggambarkan bahwa keeratan hubungan ini termasuk dalam kategori tinggi. Hubungan ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 12,26$. Kesesuaian indikator-indikator lainnya secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.20.
Hasil Uji Signifikansi Kesesuaian Ukuran Kinerja

Variabel Manifes	Loading Factor (λ)	Kesesuaian	t_{hitung}	Keputusan
Kualitas Kerja	0,77	Tinggi (59%)	-	Fixed
Kuantitas Kerja	0,80	Sangat tinggi (65%)	12,26	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.

Keterangan:

$t_{tabel} = 1,97$ pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db = n-2 = 213$

Sumber: Data diolah

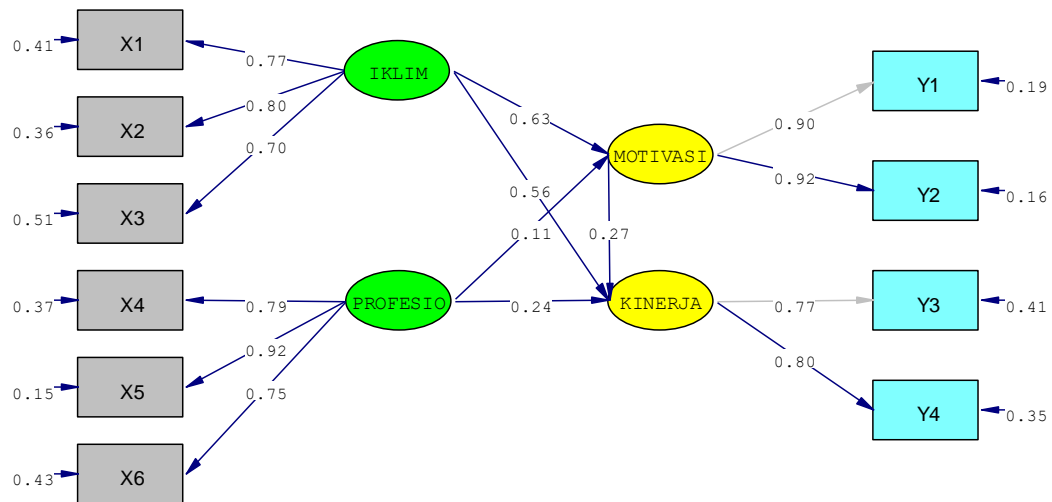
Hasil uji ini seluruhnya menunjukkan adanya kesesuaian yang signifikan dalam pengukuran Kinerja Guru. Dari perbandingan nilai *loading factor* maupun besar tingkat kesesuaian antar variabel manifes, tampak bahwa Kuantitas Kerja merupakan pengukur Kinerja Guru yang paling tinggi tingkat kesesuaiannya.

4.4.3. Hasil Uji Hipotesis dalam Model Struktural

Hipotesis tentang adanya pengaruh variabel laten eksogen Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) terhadap variabel laten endogen Motivasi Kerja (η_1) dan implikasinya pada variabel laten endogen Kinerja Guru (η_2) diuji dalam model struktural atau keberpengaruhan, berdasarkan model pengukuran tingkat kedua. Dalam model pengukuran tingkat kedua, variabel laten Iklim Organisasi (ξ_1) tersusun atas tiga variabel manifes sebagai berikut: Dukungan (X_1), Kepercayaan (X_2), dan Keintiman (X_3). Variabel laten Profesionalitas (ξ_2) tersusun atas tiga variabel manifes, yaitu: Keahlian (X_4), Pengabdian (X_5), dan Standar Profesi (X_6). Variabel laten Motivasi Kerja (η_1) tersusun atas dua variabel manifes: Kebutuhan (Y_1) dan Harapan (Y_2). Sedangkan

variabel laten Kinerja Guru (η_2) tersusun atas dua variabel manifes: Kualitas Kerja (Y_3) dan Kuantitas Kerja (Y_4).

Hasil analisis model pengukuran tingkat kedua dan model struktural secara ringkas dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.20.
Model Pengukuran Tingkat Kedua dan Model Struktural

Persamaan struktural yang menunjukkan hubungan kausatif antar variabel laten dari diagram di atas adalah sebagai berikut:

$$\eta_1 = 0,63*\xi_1 + 0,11*\xi_2 + \zeta_1 \quad (\text{Errorvar.} = 0,49, R^2 = 0,51)$$

$$\eta_2 = 0,56*\xi_1 + 0,24*\xi_2 + 0,27*\eta_1 + \zeta_2 \quad (\text{Errorvar.} = 0,051, R^2 = 0,95)$$

$$\gamma_1 = 0,63; \gamma_2 = 0,11$$

$$\gamma_3 = 0,56; \gamma_4 = 0,24; \beta = 0,27$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0,88$$

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (PSEA)} = 0,13$$

$$\text{Root Mean Square Residual (PR)} = 0,053$$

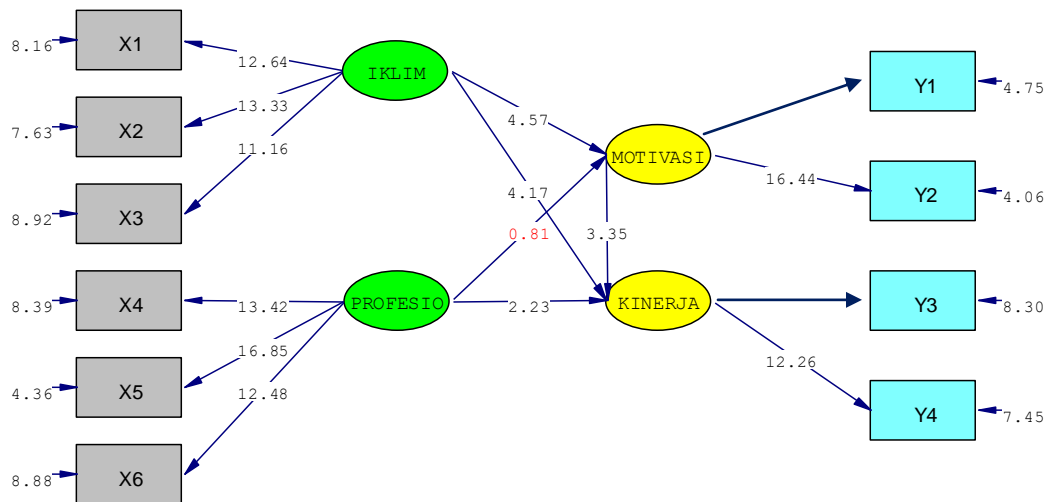
di mana :

- ξ_1 : Iklim Organisasi (variabel laten eksogen pertama) [ξ_1]
- ξ_2 : Profesionalitas (variabel laten eksogen kedua) [ξ_2]
- η_1 : Motivasi Kerja (variabel laten endogen pertama) [η_1]
- η_2 : Kinerja Guru (variabel laten endogen kedua) [η_2]
- ζ_i : galat model [zeta]
- γ : koefisien pengaruh var. laten eksogen thd. var. laten endogen [gamma]
- β : koefisien pengaruh var. laten endogen thd. var. laten endogen lainnya [beta]

Hasil analisis di atas, diperoleh nilai *Goodness of Fit Index* (GFI) = 0,88 menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian model termasuk tinggi, yaitu sebesar 88%. *Goodness of Fit Index* (GFI) adalah ukuran kesesuaian model dalam analisis *SEM* yang memiliki kemiripan dengan fungsi koefisien determinasi R^2 dalam analisis regresi. Adanya kesesuaian model pada penelitian ini juga ditunjukkan oleh nilai *Root Mean Square Error of Approximation* dan *Root Mean Square Residual* yang rendah, yaitu: $RMSEA = 0,13$ dan $RMR = 0,053$.

Pada diagram di atas, koefisien pengukuran (*loading factor* λ) sebagaimana telah diuraikan dalam model pengukuran tingkat kedua, tergambar sebagai nilai dengan anak panah dari variabel laten ke variabel manifes yang menunjukkan tinggi-rendahnya validitas konstruk setiap variabel manifes dalam mengukur variabel latennya. Koefisien pengaruh (γ) tergambar sebagai nilai dengan anak panah dari suatu variabel laten eksogen ke variabel laten endogen yang menunjukkan kuat-lemahnya pengaruh antar variabel laten tersebut. Adapun koefisien pengaruh (β) tergambar sebagai nilai dengan anak panah dari suatu variabel laten endogen ke variabel laten endogen lainnya.

Gambar 4.21 di bawah ini menunjukkan diagram struktural nilai statistik-t hasil uji signifikansi parameter-parameter yang terlibat, baik pada koefisien pengukuran atau *loading factor* λ (yang telah dijelaskan di atas) maupun koefisien pengaruh γ dan β .



Gambar 4.21.
Hasil Uji Signifikansi Parameter

Pada model pengukuran tingkat kedua di atas, seluruhnya menunjukkan bahwa seluruh variabel manifes valid secara signifikan dalam mengkonstruksi variabel latennya. Seluruh *loading factor* (λ) memiliki nilai positif, hal ini menggambarkan bahwa variabel laten memiliki hubungan positif dengan masing-masing variabel manifesnya, yang dijelaskan bahwa semakin tinggi kualitas suatu variabel laten digambarkan pula oleh semakin tinggi kualitas variabel manifes yang menyusunnya (mengkonstruksinya).

Hasil uji signifikansi pada struktur pengaruh di atas juga menunjukkan bahwa Iklim Organisasi dan Profesionalitas berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Demikian pula Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

4.4.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja

(Uji Hipotesis 1, 2 dan 3)

Persamaan struktural yang menunjukkan hubungan kausatif antara Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1) pada struktur yang diuji adalah sebagai berikut :

$$\eta_1 = 0,63*\xi_1 + 0,11*\xi_2 + \zeta_1 \text{ (Errorvar.= 0,49, R}^2 = 0,51)$$

$$\phi = 0,80$$

di mana : ξ_1 : Iklim Organisasi (variabel laten eksogen pertama) [ksi_1]
 ξ_2 : Profesionalitas (variabel laten eksogen kedua) [ksi_2]
 η_1 : Motivasi Kerja (variabel laten endogen pertama) [eta_1]

Hubungan korelasi antara Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) ditunjukkan oleh koefisien korelasi $\phi = 0,80$. Keeratan hubungan keduanya tergolong sangat tinggi. Nilai korelasi yang positif berarti antara Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) mempunyai arah hubungan yang positif. Artinya semakin baik Iklim Organisasi terdapat kecenderungan Profesionalitas juga semakin baik. Hal ini mengindikasikan adanya sinkronisasi antara kedua faktor yang secara teoritis merupakan faktor-faktor motivasi kerja dan kinerja atau adanya sinkronisasi respons guru pada Iklim Organisasi dan Profesionalitas. Hubungan korelasi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 20,68$. Secara ringkas hasil uji signifikansi hubungan antara Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.21.
Hasil Uji Hubungan Iklim Organisasi dan Profesionalitas

Koefisien Korelasi (ϕ)	Keeratan Hubungan	t_{hitung}	Keputusan
0,80	Sangat tinggi (positif)	20,68	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.

Keterangan:

$t_{tabel} = 1,97$ pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db = n-2 = 213$

Sumber: Data diolah

Secara berturut-turut, nilai koefisien struktural untuk Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) adalah: $\gamma_1 = 0,63$ dan $\gamma_2 = 0,1$. Nilai γ positif untuk keduanya yang berarti keduanya mempunyai arah pengaruh yang positif terhadap Motivasi Kerja (η_1). Artinya semakin baik Iklim Organisasi atau Profesionalitas semakin tinggi Motivasi Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa Iklim Organisasi dan Profesionalitas relevan dengan arah pencapaian Motivasi Kerja. Dari keduanya, koefisien struktural yang tertinggi dimiliki oleh variabel Iklim Organisasi.

Pengaruh Iklim Organisasi sebagaimana ditunjukkan oleh $\gamma_1 = 0,63$ menggambarkan bahwa pengaruh ξ_1 termasuk dalam kategori tinggi atau kuat. Pengaruh ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 4,57$. Hasil ini menunjukkan bahwa **H₀₁ ditolak dan hipotesis penelitian kesatu (hipotesis 1)** mengenai adanya pengaruh Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Motivasi Kerja (η_1) **diterima**.

Pengaruh Profesionalitas sebagaimana ditunjukkan oleh $\gamma_2 = 0,11$ menggambarkan bahwa pengaruh ξ_2 termasuk dalam kategori sangat rendah atau sangat lemah. Pengaruh ini tidak signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 0,81$. Hasil ini menunjukkan bahwa **H₀₂ diterima dan hipotesis penelitian kedua (hipotesis 2)**

mengenai adanya pengaruh Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1) **ditolak**.

Besarnya pengaruh Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) secara simultan terhadap Motivasi Kerja (η_1) adalah sebesar $R^2 = 0,51 = 51\%$. Dengan kata lain, besarnya variasi Motivasi Kerja (η_1) yang dapat dijelaskan oleh Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) adalah sebesar 51%. Sisa variasi, sebesar 49%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Pengaruh secara simultan ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $F = 110,33$. Statistik F dihitung dari $(R^2/k) / ([1-R^2]/[n-k-1]) = (0,80/2) / ([1-0,80]/[215-2-1])$. Hasil ini menunjukkan bahwa **H₀₃ ditolak dan hipotesis penelitian ketiga (hipotesis 3)** mengenai adanya pengaruh Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) secara simultan terhadap Motivasi Kerja (η_1) **diterima**.

Secara ringkas hasil uji pengaruh dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.22.
Hasil Uji Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas terhadap Motivasi Kerja

Variabel Laten Eksogen	Koefisien Pengaruh (γ)	Bobot Pengaruh	t_{hitung}	Keputusan
Iklim Organisasi (Parsial)	0,63	Kuat (39,7% - positif)	4,57	$t_{hit} > t$ tabel Sig.: H ₀₁ ditolak
Profesionalitas (Parsial)	0,11	Sangat lemah (1,2% - positif)	0,81	$t_{hit} < t$ tabel Non-sig.: H ₀₂ diterima
Variabel Laten Eksogen	Koefisien Determinasi (R^2)	Bobot Pengaruh	F_{hitung}	Keputusan
Iklim Organisasi dan Profesionalitas (Simultan)	0,51	$R = \sqrt{R^2} = 0,71$: Kuat	110,33	$F_{hit} > F$ tabel Sig.: H ₀₃ ditolak

Keterangan:

$F_{tabel} = 3,04$ pada $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db_1 = k = 2$ dan $db_2 = n-k-1 = 212$

$t_{tabel} = 1,97$ pada $\alpha = 5\%$ tipe uji 2-sisi dan derajat bebas $db = n-k-1 = 212$

Sumber: Data diolah

Hasil uji hipotesis di atas menunjukkan bahwa diantara keduanya, Iklim Organisasi merupakan komponen yang pengaruhnya relatif paling kuat dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Iklim Organisasi lebih menunjang pencapaian Motivasi Kerja dibandingkan Profesionalitas.

Dari perbandingan pengaruh dengan faktor luar, tampak bahwa kedua variabel ini memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap Motivasi Kerja dengan besar pengaruh total sebesar 51%. Hasil ini menunjukkan bahwa keduanya merupakan determinan dominan bagi Motivasi Kerja. Walaupun demikian dibandingkan besar pengaruh faktor lainnya yang tidak diteliti terhadap Motivasi Kerja, perbedaannya relatif kecil.

Besarnya pengaruh total dari Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1) sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien determinasi $R^2 = 51\%$ dapat diurai dalam pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total, baik dari Iklim Organisasi (ξ_1) maupun Profesionalitas (ξ_2). Penguraian kontribusi besarnya pengaruh Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.23.
Kontribusi Pengaruh Iklim Organisasi dan Profesionalitas
terhadap Motivasi Kerja

Variabel Penyebab	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Iklim Organisasi	$\gamma_1 \cdot \gamma_1$ $= 0,63 \times 0,63 = 0,40$ $= 40\%$	$\gamma_1 \cdot \phi_{\xi_1 \xi_2} \cdot \gamma_2$ $= 0,63 \times 0,80 \times$ $0,11 = 0,05 = 5\%$	45%
Profesionalitas	$\gamma_2 \cdot \gamma_2$ $= 0,11 \times 0,11 = 0,01$ $= 1\%$	$\gamma_2 \cdot \phi_{\xi_1 \xi_2} \cdot \gamma_1$ $= 0,11 \times 0,80 \times$ $0,63 = 0,05 = 5\%$	6%
Keseluruhan (Koefisien Determinasi = R²)			51%

Keterangan:

$\gamma_1 = 0,63$ = koefisien jalur Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Motivasi Kerja (η_1)

$\gamma_2 = 0,11$ = koefisien jalur Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1)

$\phi_{\xi_1 \xi_2} = 0,80$ = koefisien korelasi Iklim Organisasi (ξ_1) dengan Profesionalitas (ξ_2)

Besarnya pengaruh langsung dari Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Motivasi Kerja (η_1) adalah sebesar 40%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dari Iklim Organisasi (ξ_1) melalui Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1) adalah sebesar 5%. Dengan demikian pengaruh total dari Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Motivasi Kerja (η_1) adalah sebesar 45%, yaitu jumlah dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Motivasi Kerja (η_1). Besarnya pengaruh langsung dari Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1) adalah sebesar 1%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dari Profesionalitas (ξ_2) melalui Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Motivasi Kerja (η_1) adalah sebesar 5%. Dengan demikian pengaruh total dari Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1) adalah sebesar 6%, yaitu jumlah dari

pengaruh langsung dan tidak langsung dari Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1). Tampak bahwa jumlah pengaruh total dari Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1) adalah sebesar 51%, yaitu sebesar koefisien determinasi model pengaruh Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1).

4.4.3.2 Pengaruh Iklim Organisasi, Profesionalitas, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru (Uji Hipotesis 4, 5, 6, dan 7)

Persamaan struktural yang menunjukkan hubungan kausatif antara Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2), dan Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) pada struktur yang diuji adalah sebagai berikut :

$$\eta_2 = 0,56*\xi_1 + 0,24*\xi_2 + 0,27*\eta_1 + \zeta_2 \quad (\text{Errorvar.} = 0,051, R^2 = 0,95)$$

dimana : ξ_1 : Iklim Organisasi (variabel laten eksogen pertama) [ksi_1]
 ξ_2 : Profesionalitas (variabel laten eksogen kedua) [ksi_2]
 η_1 : Motivasi Kerja (variabel laten endogen pertama) [eta_1]
 η_2 : Kinerja Guru (variabel laten endogen kedua) [eta_2]

Secara berturut-turut, nilai koefisien struktural untuk Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2), dan Motivasi Kerja (η_1) adalah: $\gamma_3 = 0,56$; $\gamma_4 = 0,24$ dan $\beta = 0,27$. Nilai γ positif untuk Iklim Organisasi yang berarti variabel ini mempunyai arah pengaruh yang positif terhadap Kinerja Guru (η_2). Artinya semakin baik Iklim Organisasi semakin tinggi Kinerja Guru. Nilai γ positif untuk Profesionalitas yang berarti variabel ini mempunyai arah pengaruh yang positif terhadap Kinerja Guru (η_2). Artinya semakin tinggi Profesionalitas semakin tinggi Kinerja Guru. Nilai β positif untuk Motivasi Kerja yang berarti variabel ini mempunyai arah pengaruh yang positif terhadap Kinerja Guru

(η_2). Artinya semakin tinggi Motivasi Kerja semakin tinggi Kinerja Guru. Dari ketiganya, koefisien jalur atau koefisien struktural yang tertinggi dimiliki oleh variabel Iklim Organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa, baik Iklim Organisasi, Profesionalitas maupun Motivasi Kerja (yang arah pengaruhnya positif) relevan dengan arah pencapaian Kinerja Guru.

Pengaruh Iklim Organisasi sebagaimana ditunjukkan oleh $\gamma_3 = 0,56$ menggambarkan bahwa pengaruh ξ_1 termasuk dalam kategori cukup tinggi atau cukup kuat. Pengaruh ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 4,17$. Hasil ini menunjukkan bahwa **H₀₄ ditolak dan hipotesis penelitian keempat (hipotesis 4)** mengenai adanya pengaruh dari Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) **diterima**.

Pengaruh Profesionalitas sebagaimana ditunjukkan oleh $\gamma_4 = 0,24$ menggambarkan bahwa pengaruh ξ_2 termasuk dalam kategori rendah atau lemah. Walaupun demikian, pengaruh ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 2,23$. Hasil ini menunjukkan bahwa **H₀₅ ditolak dan hipotesis penelitian kelima (hipotesis 5)** mengenai adanya pengaruh dari Profesionalitas (ξ_2) terhadap Kinerja Guru (η_2) **diterima**.

Pengaruh Motivasi Kerja sebagaimana ditunjukkan oleh $\beta = 0,27$ menggambarkan bahwa pengaruh η_1 termasuk dalam kategori rendah atau lemah. Walaupun demikian, pengaruh ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $t = 3,35$. Hasil ini menunjukkan bahwa **H₀₆ ditolak dan hipotesis penelitian keenam (hipotesis 6)** mengenai adanya pengaruh dari Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru

(η_2) **diterima**.

Besarnya pengaruh Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2), dan Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar $R^2 = 0,95 = 95\%$. Dengan kata lain, besarnya variasi Kinerja Guru (η_2) yang dapat dijelaskan oleh Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2), dan Motivasi Kerja (η_1) adalah sebesar 95%. Sisa variasi, sebesar 5%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Pengaruh secara simultan ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan nilai $F = 1336,33$. Statistik F dihitung dari $(R^2/k) / ([1-R^2]/[n-k-1]) = (0,95/3) / ([1-0,95]/[215-3-1])$. Hasil ini menunjukkan bahwa **H₀₇ ditolak dan hipotesis penelitian ketujuh (hipotesis 7)** mengenai adanya pengaruh dari Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2), dan Motivasi Kerja (η_1) secara simultan terhadap Kinerja Guru (η_2) **diterima**.

Secara ringkas hasil uji pengaruh dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.24.
Hasil Uji Pengaruh Iklim Organisasi, Profesionalitas dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Variabel Laten	Koefisien Pengaruh	Bobot Pengaruh	t_{hitung}	Keputusan
Iklim Organisasi (Parsial)	$\gamma_3 = 0,56$	Cukup kuat (31% - positif)	4,17	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.: H_{04} ditolak
Profesionalitas (Parsial)	$\gamma_3 = 0,24$	Lemah (5% - positif)	2,23	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.: H_{05} ditolak
Motivasi Kerja (Parsial)	$\beta = 0,27$	Lemah (7% - positif)	3,35	$t_{hitung} > t_{tabel}$ Sig.: H_{06} ditolak
Variabel Laten	Koefisien Determinasi (R^2)	Bobot Pengaruh	F_{hitung}	Keputusan
Iklim Organisasi, Profesionalitas dan Motivasi Kerja (Simultan)	0,95	$R = \sqrt{R^2} = 0,97$: Sangat Kuat	1336,33	$F_{hitung} > F_{tabel}$ Sig.: H_{07} ditolak

Keterangan:

$F_{tabel} = 2,65$ pada $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db_1 = k = 3$ dan $db_2 = n-k-1 = 211$

$t_{tabel} = 1,97$ pada $\alpha = 5\%$ tipe uji 2-sisi dan derajat bebas $db = n-k-1 = 211$

Sumber: Data diolah Lisrel 8.7

Hasil uji hipotesis di atas menunjukkan bahwa diantara ketiganya, Iklim Organisasi merupakan komponen yang pengaruhnya relatif paling kuat terhadap Kinerja Guru. Iklim Organisasi lebih menunjang pencapaian Kinerja Guru dibandingkan Profesionalitas dan Motivasi Kerja.

Dari perbandingan pengaruh dengan faktor luar, tampak bahwa ketiga variabel ini memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap Kinerja Guru dengan besar pengaruh total sebesar 95%. Hasil ini juga menunjukkan bahwa Iklim Organisasi merupakan determinan dominan bagi Kinerja Guru.

Keberpengaruhannya Iklim Organisasi dan ketidak-berpengaruhannya Profesionalitas secara langsung terhadap Motivasi Kerja; keberpengaruhannya Iklim Organisasi, Profesionalitas dan Motivasi Kerja secara langsung terhadap Kinerja Guru, menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berfungsi sebagai *intervening variable* yang menambah kontribusi bagi Iklim Organisasi dalam mempengaruhi Kinerja Guru secara tidak langsung.

Besarnya pengaruh total dari Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2) dan Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien determinasi $R^2 = 95\%$ dapat diurai dalam pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total, baik dari Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2) maupun Motivasi Kerja (η_1). Penguraian kontribusi besarnya pengaruh Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2) dan Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.25.
Kontribusi Pengaruh Iklim Organisasi, Profesionalitas terhadap dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Variabel Penyebab	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Iklim Organisasi	$\gamma_3 \cdot \gamma_3$ $= 0,56 \times 0,56 = 0,31$ $= 31\%$	$\gamma_3 \cdot \phi_{\xi_1 \xi_2} \cdot \gamma_4$ $= 0,56 \times 0,80 \times$ $0,24 = 0,11 = 11\%$	53%
		$\gamma_3 \cdot \phi_{\xi_1 \eta_1} \cdot \beta$ $= 0,56 \times 0,71 \times$ $0,27 = 0,11 = 11\%$	
Profesionalitas	$\gamma_4 \cdot \gamma_4$ $= 0,24 \times 0,24 = 0,05$ $= 5\%$	$\gamma_4 \cdot \phi_{\xi_2 \xi_1} \cdot \gamma_3$ $= 0,24 \times 0,80 \times$ $0,56 = 0,11 = 11\%$	20%
		$\gamma_4 \cdot \phi_{\xi_2 \eta_1} \cdot \beta$ $= 0,24 \times 0,61 \times$ $0,27 = 0,04 = 4\%$	
Motivasi Kerja	$\beta \cdot \beta$ $= 0,27 \times 0,27 = 0,07$ $= 7\%$	$\beta \cdot \phi_{\eta_1 \xi_1} \cdot \gamma_3$ $= 0,27 \times 0,71 \times$ $0,56 = 0,11 = 11\%$	22%
		$\beta \cdot \phi_{\eta_1 \xi_2} \cdot \gamma_4$ $= 0,27 \times 0,61 \times$ $0,24 = 0,04 = 4\%$	
Keseluruhan (Koefisien Determinasi = R²)			95%

Keterangan:

$\gamma_3 = 0,56$ = koefisien jalur Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Kinerja Guru (η_2)

$\gamma_4 = 0,24$ = koefisien jalur Profesionalitas (ξ_2) terhadap Kinerja Guru (η_2)

$\beta = 0,27$ = koefisien jalur Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2)

$\phi_{\xi_1 \xi_2} = 0,80$ = koefisien korelasi Iklim Organisasi (ξ_1) dengan Profesionalitas (ξ_2)

$\phi_{\xi_1 \eta_1} = 0,71$ = koefisien korelasi Iklim Organisasi (ξ_1) dengan Motivasi Kerja (η_1)

$\phi_{\xi_2 \eta_1} = 0,61$ = koefisien korelasi Profesionalitas (ξ_2) dengan Motivasi Kerja (η_1)

Besarnya pengaruh langsung dari Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 31%. Besarnya pengaruh tidak langsung dari Iklim Organisasi (ξ_1) melalui Profesionalitas (ξ_2) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 11%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dari Iklim Organisasi (ξ_1) melalui Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 11%. Dengan demikian pengaruh total dari Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 53%, yaitu jumlah dari

pengaruh langsung dan tidak langsung dari Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Kinerja Guru (η_2).

Besarnya pengaruh langsung dari Profesionalitas (ξ_2) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 5%. Besarnya pengaruh tidak langsung dari Profesionalitas (ξ_2) melalui Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 11%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dari Profesionalitas (ξ_2) melalui Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 4%. Dengan demikian pengaruh total dari Profesionalitas (ξ_2) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 20%, yaitu jumlah dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari Profesionalitas (ξ_2) terhadap Kinerja Guru (η_2).

Besarnya pengaruh langsung dari Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 7%. Besarnya pengaruh tidak langsung dari Motivasi Kerja (η_1) melalui Iklim Organisasi (ξ_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 11%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dari Motivasi Kerja (η_1) melalui Profesionalitas (ξ_2) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 4%. Dengan demikian pengaruh total dari Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 22%, yaitu jumlah dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2).

Tampak bahwa jumlah pengaruh total dari Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2) dan Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) adalah sebesar 95%, yaitu sebesar koefisien determinasi model pengaruh Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2) dan Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2).

4.5. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, rekapitulasi hasil uji hipotesis tentang pengaruh iklim organisasi dan profesionalitas terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja guru SMA Muhammadiyah Wilayah DKI Jakarta diuraikan dalam sebagai berikut :

- 1) Hipotesis pertama yang diajukan adalah iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Statistik yang diuji adalah koefisien jalur $\gamma_1 = 0,63$ (Gambar 4.20). Berdasarkan uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 4,57$ yang lebih besar daripada $t_{tabel} = 1,97$ (Tabel 4.22). Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang kuat dan arah pengaruh yang positif sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur $\gamma_1 = 0,63$. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi yang lebih sehat mempunyai kecenderungan yang kuat untuk mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi. Berdasarkan kontribusi pengaruhnya terhadap motivasi kerja, iklim organisasi menyumbangkan pengaruh total sebesar 45%, yaitu pengaruh langsung sebesar 40% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan profesionalitas sebesar 5% (Tabel 4.23). Berdasarkan analisis karakteristiknya, iklim organisasi terbangun dari indikator dukungan, kepercayaan, dan keintiman dengan koefisien pengukuran masing-masing $\lambda_{11} = 0,77$; $\lambda_{12} = 0,80$; dan $\lambda_{13} = 0,70$ (Gambar 4.16). Dari ketiga indikator ini, kepercayaan merupakan indikator dari iklim organisasi yang paling menonjol. Adapun berdasarkan analisis karakteristik untuk motivasi kerja, motivasi kerja terbangun dari indikator kebutuhan dan harapan dengan koefisien pengukuran masing-masing $\lambda_{31} = 0,90$ dan $\lambda_{32} = 0,92$

(Gambar 4.18). Dari kedua indikator ini, harapan merupakan indikator dari motivasi kerja yang paling menonjol. Selain itu, hasil analisis hubungan antara iklim organisasi dan profesionalitas menunjukkan bahwa iklim organisasi berhubungan (korelatif) signifikan dengan profesionalitas. Statistik yang diuji adalah koefisien korelasi $\phi = 0,80$. Berdasarkan uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 20,68$ (Tabel 4.21) yang lebih besar daripada $t_{tabel} = 1,97$. Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai keeratan hubungan yang sangat tinggi dan arah hubungan yang positif dengan profesionalitas sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi $\phi = 0,80$. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi yang lebih sehat mempunyai kecenderungan yang sangat tinggi untuk diikuti dengan profesionalitas yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Grojean et.al (2004) bahwa salah satu jalan menciptakan nilai – nilai positif anggota organisasi dalam bekerja adalah menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Penemuan ini diperkuat Kulas et. al (2007) bahwa ketidakpuasan karyawan dalam bekerja adalah persepsinya terhadap iklim organisasi. Elviera Sari (2009) memperkuat penemuan bahwa terdapat hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja selanjutnya dapat meningkatkan motivasi kerja. Penelitian ini sejalan dengan penemuan Zhang et. al (2010) bahwa terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi dengan kemampuan kerja. Sejalan dengan hasil penelitian ini, Noor et al (2011) mengemukakan temuannya bahwa ada hubungan signifikan antara iklim organisasi dengan komitmen dalam bekerja. Edmondson (2006) memperkuat penelitian bahwa iklim organisasi yang sehat mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.

- 2) Hipotesis kedua yang diajukan adalah profesionalitas berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa profesionalitas tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Statistik yang diuji adalah koefisien jalur $\gamma_2 = 0,11$ (Gambar 4.20). Berdasarkan uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 0,81$ yang lebih kecil daripada $t_{tabel} = 1,97$ (Tabel 4.22). Hasil analisis secara deskriptif pada data sampel menunjukkan bahwa profesionalitas mempunyai pengaruh yang sangat lemah, walaupun arah pengaruhnya positif, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur $\gamma_2 = 0,11$. Hal ini berarti bahwa profesionalitas yang lebih tinggi mempunyai kecenderungan yang sangat lemah untuk mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi. Tidak signifikannya pengaruh profesionalitas menunjukkan bahwa tingginya profesionalitas bukan merupakan penjamin tingginya motivasi kerja. Secara deskriptif, berdasarkan kontribusi pengaruhnya terhadap motivasi kerja, profesionalitas hanya menyumbangkan pengaruh total sebesar 6%, yaitu pengaruh langsung sebesar 1% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan iklim organisasi sebesar 5% (Tabel 4.23). Berdasarkan analisis karakteristiknya, profesionalitas terbangun dari indikator keahlian, pengabdian, dan standar profesi dengan koefisien pengukuran masing-masing $\lambda_{21} = 0,79$; $\lambda_{22} = 0,92$; dan $\lambda_{23} = 0,75$ (Gambar 4.17). **Dari ketiga indikator ini, pengabdian merupakan indikator dari profesionalitas yang paling menonjol.**

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Robbin (2003) tentang hubungan upaya yang diberikan dengan ganjaran yang diterima. Apabila upaya - sebagai kemampuan pegawai - yang diberikan sesuai dengan ganjaran yang diterima dalam pemenuhan kebutuhan individu maka pegawai memiliki motivasi untuk

meningkatkan kinerjanya, sebaliknya jika diyakini ganjaran yang diperolehnya kecil untuk terpenuhi, maka motivasinya menjadi rendah. Penelitian ini juga sejalan dengan teori harapan Victor Vroom dalam Robbin (2003) bahwa terpenuhinya harapan - setelah seorang pegawai mencurahkan kemampuannya - akan menjadi pendorong seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Namun apabila harapan tidak terpenuhi, maka motivasi kerja maupun kinerja sulit untuk ditingkatkan.

- 3) Hipotesis ketiga yang diajukan adalah iklim organisasi dan profesionalitas berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi dan profesionalitas berpengaruh signifikan secara simultan terhadap motivasi kerja. Statistik yang diuji adalah koefisien determinasi multipel atau $R^2 = 0,51$ (Tabel 4.22). Berdasarkan uji F diperoleh nilai $F_{hitung} = 110,33$ yang lebih besar daripada $F_{tabel} = 3,04$ (Tabel 4.22). Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi dan profesionalitas mempunyai pengaruh yang kuat sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi multipel atau $R = 0,71$. Pengaruh iklim organisasi dan profesionalitas sebesar 51% sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi multiple atau $R^2 = 0,51$. Adapun besar pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap motivasi kerja adalah sebesar sisanya, yaitu 49%. Terungkap bahwa iklim organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja dibandingkan profesionalitas (lihat Tabel 4.23). Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Toole dan Lewis (2002) bahwa profesionalitas dalam lingkungan belajar dapat tumbuh dan berkembang jika komunitas yang ada mampu membentuk komunitas belajar profesional (*professional learning community*) dan hal ini memberikan kekuatan dalam meningkatkan kerja di lingkungannya.

4) Hipotesis keempat yang diajukan adalah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Statistik yang diuji adalah koefisien jalur $\gamma_3 = 0,56$ (Gambar 4.20). Berdasarkan uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 4,17$ yang lebih besar daripada $t_{tabel} = 1,97$ (Tabel 4.24). Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang cukup kuat dan arah pengaruh yang positif sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur $\gamma_3 = 0,56$. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi yang lebih sehat mempunyai kecenderungan yang cukup kuat untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan kontribusi pengaruhnya terhadap kinerja, iklim organisasi menyumbangkan pengaruh total sebesar 53%, yaitu pengaruh langsung sebesar 31%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan profesionalitas sebesar 11%, dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan motivasi kerja sebesar 11% (Tabel 4.25). Berdasarkan analisis karakteristik untuk kinerja, kinerja terbangun dari indikator kualitas kerja dan kuantitas kerja dengan koefisien pengukuran masing-masing $\lambda_{41} = 0,77$ dan $\lambda_{42} = 0,80$ (Gambar 4.19). Dari kedua indikator ini, kuantitas kerja merupakan indikator dari kinerja yang paling menonjol.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Kimberley (2010) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang sehat, yang ditandai dengan saling memberikan bantuan mengenai masalah-masalah instruksional dan adanya interaksi kolegal, dapat meningkatkan kinerja guru. Adanya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja juga diperkuat oleh hasil penelitian Khan (2005), Heckman (2011), Raza et. al. (2010), Litchman (2007), Noor et al (2011), Imran (2011) dan Feiten (2010).

5) Hipotesis kelima yang diajukan adalah profesionalitas berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa profesionalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Statistik yang diuji adalah koefisien jalur $\gamma_4 = 0,24$ (Gambar 4.20). Berdasarkan uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,23$ yang lebih besar daripada $t_{tabel} = 1,97$ (Tabel 4.24). Hasil analisis menunjukkan bahwa profesionalitas mempunyai pengaruh yang lemah dan arah pengaruh yang positif sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur $\gamma_4 = 0,24$. Hal ini berarti bahwa profesionalitas yang lebih sehat mempunyai kecenderungan yang lemah untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan kontribusi pengaruhnya terhadap kinerja, profesionalitas menyumbangkan pengaruh total sebesar 20%, yaitu pengaruh langsung sebesar 5%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan iklim organisasi sebesar 11%, dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan motivasi kerja sebesar 4% (Tabel 4.25).

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Muhamad Kadarisman (2011) bahwa profesionalitas memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Pendapat ini memperkuat temuan Dian Agustina (2011) bahwa profesionalitas memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Sejalan dengan hasil penelitian ini, Mahsusi (2009) menemukan bahwa profesionalitas terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini sependapat dengan temuan penelitian Diane (2010) dan Min (2011) menunjukkan bahwa upaya pengembangan profesional (*development professional*) efektif dalam meningkatkan kinerja guru.

6) Hipotesis keenam yang diajukan adalah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan

terhadap kinerja. Statistik yang diuji adalah koefisien jalur $\beta = 0,27$ (Gambar 4.20). Berdasarkan uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,35$ yang lebih besar daripada $t_{tabel} = 1,97$ (Tabel 4.24). Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang lemah dan arah pengaruh yang positif sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur $\beta = 0,27$. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang lebih sehat mempunyai kecenderungan yang lemah untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan kontribusi pengaruhnya terhadap kinerja, motivasi kerja menyumbangkan pengaruh total sebesar 22%, yaitu pengaruh langsung sebesar 7%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan iklim organisasi sebesar 11%, dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan profesionalitas sebesar 4% (Tabel 4.25).

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Xin Jiang (2010) yang menjelaskan bahwa pencapaian kerja tim tidak terlepas dari meningkatnya motivasi kerja. Hal ini sependapat dengan temuan Darlius (2009) bahwa motivasi kerja bersama – sama dengan kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sri Fauziah Lisnasari (2011) memperkuat teori bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

- 7) Hipotesis ketujuh yang diajukan adalah iklim organisasi, profesionalitas dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi, profesionalitas dan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja. Statistik yang diuji adalah koefisien determinasi multipel atau $R^2 = 0,95$ (Tabel 4.24). Berdasarkan uji F diperoleh nilai $F_{hitung} = 1336,33$ (Tabel 4.24) yang lebih besar daripada $F_{tabel} = 2,65$. Hasil analisis

menunjukkan bahwa iklim organisasi, profesionalitas, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi multipel atau $R = 0,97$. Pengaruh iklim organisasi, profesionalitas dan motivasi kerja sebesar 97% sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi multiple atau $R^2 = 0,95$ (Tabel 4.24). Adapun besar pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap motivasi kerja adalah sebesar sisanya, yaitu 5%. Terungkap bahwa iklim organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja guru, dibandingkan profesionalitas dan motivasi kerja (Tabel 4.25).

Hasil temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Robbins (2003) bahwa walaupun pegawai memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi, namun tanpa adanya kesempatan yang disediakan oleh organisasi, maka kinerja pegawai tidak akan terwujud. Dengan demikian, kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dalam kaitannya dengan iklim organisasi, profesionalitas, dan motivasi kerja sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, iklim organisasi berfungsi sebagai faktor kesempatan, profesionalitas sebagai faktor yang berkaitan dengan kemampuan, dan motivasi kerja sebagai faktor motivasi.

Berdasarkan seluruh hasil pengujian hipotesis di atas dapat diungkapkan bahwa iklim organisasi dan profesionalitas berpengaruh terhadap motivasi kerja dan berimplikasi pada kinerja guru SMA Muhammadiyah Wilayah DKI Jakarta. Berdasarkan perbandingan antara pengaruh total, **hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru SMA Muhammadiyah DKI Jakarta lebih disumbangkan oleh iklim organisasi (53%) dari pada profesionalitas (20%) dan motivasi kerja (22%). Pengaruh iklim organisasi lebih disumbangkan oleh pengaruh langsungnya (31%) daripada**

pengaruh tidak langsungnya (22%), baik melalui profesionalitas (11%) maupun motivasi kerja (11%). Adapun pengaruh profesionalitas lebih disumbangkan oleh pengaruh tidak langsungnya melalui iklim organisasi (11%) daripada pengaruh langsungnya (5%) dan pengaruh tidak langsungnya melalui motivasi kerja (4%). Dibandingkan pengaruh lainnya, relatif kecilnya pengaruh tidak langsung dari profesionalitas terhadap kinerja melalui motivasi kerja disebabkan kecilnya pengaruh langsung dari profesionalitas terhadap motivasi kerja (1%).

Seluruh pembahasan di atas mengindikasikan bahwa kinerja guru SMA Muhammadiyah Wilayah DKI Jakarta dipengaruhi secara substansial oleh iklim organisasi sebagai *content factor-nya* atau faktor pembentuk kinerja yang dominan. Hal ini diindikasikan dari dominannya pengaruh iklim organisasi dibandingkan profesionalitas dan motivasi kerja, demikian pula dibandingkan faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti. Adapun sementara ini, profesionalitas dan motivasi kerja lebih berfungsi sebagai *contextual factors* dari kinerja guru sebagai akibat terbatasnya pemenuhan motif peningkatan status guru dari status guru honorer kepada status guru tetap.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah dan hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Koefisien jalur iklim organisasi terhadap motivasi adalah sebesar $\gamma_1 = 0,63$ (Gambar 4.20). Hasil uji statistik menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan, di mana nilai $t_{hitung} = 4,57$ lebih besar daripada $t_{tabel} = 1,97$ (Tabel 4.22). Pengembangan iklim organisasi sekolah yang sehat ditandai dengan makin meningkatnya indikator dukungan, kepercayaan dan keintiman dalam lingkungan sekolah, secara individual akan meningkatkan motivasi kerja guru. Iklim organisasi yang dipersyaratkan adalah adanya dukungan dalam wujud saran, empati dan jalinan komunikasi; kepercayaan dalam rasa memiliki dan pengambilan keputusan; serta keintiman melalui kerja sama dan penguatan. Terungkap bahwa kepercayaan merupakan indikator yang dominan dari iklim organisasi.
2. Profesionalitas tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Koefisien jalur profesionalitas terhadap motivasi kerja adalah sebesar $\gamma_2 = 0,11$ (Gambar 4.20). Hasil uji statistik menunjukkan bahwa koefisien jalur ini tidak signifikan, di mana nilai $t_{hitung} = 0,81$ lebih kecil daripada $t_{tabel} = 1,97$ (Tabel 4.22). Meningkatnya profesionalitas guru ditandai dengan makin tingginya indikator keahlian, tingkat pengabdian, dan kesesuaian standar profesi, secara individual belum dapat menjamin tingginya motivasi kerja guru. Hal ini karena guru dengan profesionalitas yang lebih

tinggi cenderung mengarahkan motif-motif yang tidak dapat dipenuhi oleh status honorernya kepada aktivitas-aktivitas lainnya yang lebih memenuhi kebutuhan dan harapannya. Profesionalitas guru terbangun dari adanya indikator keahlian dalam wujud pengetahuan, keterampilan dan komitmen; adanya pengabdian dalam kemampuan dan tanggung jawab; serta adanya standar profesi yang berkaitan dengan kelayakan mengajar, penguasaan keterampilan dan standar penghasilan. Terungkap bahwa pengabdian merupakan indikator yang paling dominan dari profesionalitas.

3. Iklim organisasi dan profesionalitas berkontribusi secara simultan terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah Wilayah DKI Jakarta. Besarnya kontribusi iklim organisasi dan profesionalitas secara simultan terhadap motivasi kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien determinasi multipel, adalah sebesar $R^2 = 51\%$ (Tabel 4.23). Hasil uji statistik menunjukkan bahwa koefisien determinasi ini signifikan, di mana nilai $F_{hitung} = 110,33$ lebih besar daripada $F_{tabel} = 3,04$ (Tabel 4.22). Iklim organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja dibandingkan profesionalitas (Tabel 4.23). Berkembangnya iklim organisasi sekolah yang sehat dan makin meningkatnya profesionalitas guru secara bersama-sama akan meningkatkan motivasi kerja guru. Peningkatan motivasi kerja guru ditandai dengan makin meningkatnya intensitas guru dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan berprestasi, berafiliasi, dan kekuasaan serta terpenuhinya harapan sebagai indikator yang dominan atas kondisi kerja, keadilan, dan dukungan supervisi. Persamaan struktural yang menunjukkan hubungan kausatif antara Iklim Organisasi (ξ_1) dan Profesionalitas (ξ_2) terhadap Motivasi Kerja (η_1) pada struktur yang diuji adalah sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = 0,63 * \text{Iklim} + 0,11 * \text{Profesionalits} + \zeta_1 (\text{Errorvar.} = 0,49, R^2 = 0,51)$$

4. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Koefisien jalur iklim organisasi terhadap kinerja guru adalah sebesar $\gamma_3 = 0,56$ (Gambar 4.20). Hasil uji statistik menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan, di mana nilai $t_{hitung} = 4,17$ lebih besar daripada $t_{tabel} = 1,97$ (Tabel 4.24). Pengembangan iklim organisasi sekolah yang sehat, ditandai dengan makin meningkatnya indikator dukungan, kepercayaan dan keintiman dalam lingkungan sekolah secara individual akan meningkatkan kinerja guru. Terungkap bahwa terbangunnya kepercayaan merupakan indikator yang paling dominan dari iklim organisasi yang sehat.
5. Profesionalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Koefisien jalur profesionalitas terhadap kinerja guru adalah sebesar $\gamma_4 = 0,24$ (Gambar 4.20). Hasil uji statistik menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan, di mana nilai $t_{hitung} = 2,23$ lebih besar daripada $t_{tabel} = 1,97$ (Tabel 4.24). Meningkatnya profesionalitas guru ditandai dengan makin tingginya indikator keahlian, tingkat pengabdian, dan kesesuaian standar profesi, secara individual akan meningkatkan kinerja guru. Terungkap bahwa pengabdian merupakan indikator yang paling dominan dari profesionalitas.
6. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah sebesar $\beta = 0,27$ (Gambar 4.20). Hasil uji statistik menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan, di mana nilai $t_{hitung} = 3,35$ lebih besar daripada $t_{tabel} = 1,97$ (Tabel 4.24). Meningkatnya motivasi kerja guru ditandai dengan makin meningkatnya intensitas guru dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan dan harapan, secara individual

akan meningkatkan kinerja guru. Terungkap bahwa harapan merupakan indikator yang paling dominan dari motivasi kerja.

7. Iklim organisasi, profesionalitas dan motivasi kerja berkontribusi secara simultan terhadap kinerja guru. Besarnya kontribusi iklim organisasi, profesionalitas dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien determinasi multipel, adalah sebesar $R^2 = 95\%$ (Tabel 4.25). Hasil uji statistik menunjukkan bahwa koefisien determinasi ini signifikan, di mana nilai $F_{hitung} = 1336,33$ lebih besar daripada $F_{tabel} = 2,65$ (Tabel 4.24). Iklim organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja guru, dibandingkan profesionalitas dan motivasi kerja (Tabel 4.25). Berkembangnya iklim organisasi sekolah yang sehat serta makin meningkatnya profesionalitas dan motivasi kerja guru secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja guru. Meningkatnya kinerja guru ditandai dengan makin meningkatnya kualitas kerja dalam penerapan landasan pendidikan, penguasaan bahan ajar, penggunaan media, dan pengelolaan kelas serta kuantitas kerja dalam pencapaian tujuan dan hasil keluaran. Terungkap bahwa kuantitas kerja merupakan indikator yang paling dominan dari kinerja.

Persamaan struktural yang menunjukkan hubungan kausatif antara Iklim Organisasi (ξ_1), Profesionalitas (ξ_2), dan Motivasi Kerja (η_1) terhadap Kinerja Guru (η_2) pada struktur yang diuji adalah sebagai berikut :

$$\mathbf{Kinerja = 0,56*Iklim + 0,24*Prof + 0,27*Mot + \zeta_2 \text{ (Err.= 0,051 , } R^2 = 0,95)}$$

5.2. Implikasi Manajerial

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kinerja guru SMA Muhammadiyah Wilayah DKI Jakarta lebih dipengaruhi oleh iklim organisasi. Karena

itu, peningkatan kinerja guru akan berhasil baik apabila iklim organisasinya sehat dan kondusif dengan mendorong peningkatan motivasi kerjanya. Indikator dominan dari kinerja guru adalah kuantitas kerja. Indikator dominan dari motivasi kerja adalah harapan. Indikator dominan dari iklim organisasi adalah kepercayaan.

Iklim organisasi merupakan determinan dominan, baik terhadap motivasi kerja maupun kinerja guru. Iklim organisasi tidak saja mempunyai efek langsung, namun juga mempunyai efek tidak langsung, baik melalui profesionalitas terhadap motivasi kerja maupun melalui profesionalitas dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Sebagaimana ditunjukkan dalam perbandingan kontribusi pengaruh, besarnya pengaruh iklim organisasi paling tinggi dibandingkan dengan profesionalitas terhadap motivasi kerja (Tabel 4.23). Demikian pula paling tinggi dibandingkan dengan profesionalitas dan motivasi kerja terhadap kinerja guru (Tabel 4.25).

Kontribusi pengaruh profesionalitas secara langsung terhadap kinerja guru relatif tidak jauh berbeda daripada motivasi kerja. Profesionalitas juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui iklim organisasi. Akan tetapi, kontribusi tidak langsung dari profesionalitas terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja masih sangat rendah sebagai akibat tidak signifikannya pengaruh profesionalitas terhadap motivasi kerja (Tabel 4.22). Hal ini menunjukkan adanya hambatan efektivitas dari profesionalitas, khususnya dalam membangun kinerja melalui motivasi kerja.

Berdasarkan pengamatan, adanya hambatan efektivitas dari profesionalitas ini diprediksikan karena tidak memadainya pemenuhan motif dalam motivasi kerja sebagai konsekuensi yang diharapkan dari makin berkembangnya profesionalitas guru. Dengan statusnya sebagai guru honorer di SMA Muhammadiyah Wilayah DKI Jakarta, upaya

peningkatan profesionalitas guru oleh Majelis Pendidikan dan/atau kepala sekolah lebih diberdayakan kepada pencapaian kinerjanya namun perlu disertai dengan perbaikan pemenuhan kebutuhan dan harapan utama guru. Terutama peningkatan status guru honorer menjadi guru tetap yang lebih memberikan jaminan atas kelangsungan pekerjaan dan penghasilan serta jaminan masa pensiun. Upaya ini dilakukan agar guru dengan profesionalitas yang tinggi tidak cenderung mengarahkan motifnya kepada aktivitas lainnya yang lebih memenuhi kebutuhan dan harapannya di luar aktivitas mengajar di sekolah.

5.3. Saran dan Rekomendasi

5.3.1 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, berikut ini beberapa saran praktis yang diajukan, yaitu:

1. Dalam mendorong peningkatan motivasi kerja disarankan kepada kepala sekolah untuk meningkatkan iklim organisasi yang sehat yang dibangun melalui peningkatan dukungan, kepercayaan dan keintiman. Dukungan dibangun melalui pemberian saran konstruktif, sikap empati, dan jalinan komunikasi. Kepercayaan dibangun melalui rasa saling memiliki dan kesempatan partisipasi pengambilan keputusan. Sedangkan keintiman dibangun melalui peningkatan kerja sama dan penguatan.
2. Untuk mengatasi hambatan efektivitas dari profesionalitas terhadap motivasi kerja disarankan kepada Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) DKI Jakarta melalui Kepala Sekolah untuk meningkatkan keterpenuhan kebutuhan dan harapan guru, yaitu kebutuhan akan berprestasi,

kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan. Selain itu juga menciptakan kondisi kerja yang kondusif, rasa keadilan dan adanya dukungan supervisi.

3. Dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah Wilayah DKI Jakarta disarankan kepada kepala sekolah untuk mengembangkan iklim organisasi yang sehat atau kondusif dan peningkatan profesionalitas. Iklim yang sehat dapat dibangun melalui peningkatan dukungan, kepercayaan, dan keintiman oleh lingkungan sosial organisasi, khususnya yang diprakarsai oleh kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi. Dukungan dapat dibangun melalui pemberian saran konstruktif, sikap empati, dan jalinan komunikasi. Kepercayaan dapat dibangun melalui rasa saling memiliki dan kesempatan partisipasi pengambilan keputusan. Sedangkan keintiman dapat dibangun melalui peningkatan kerja sama dan penguatan. Selain itu disarankan kepada Pemerintah untuk mengatasi hambatan efektivitas profesionalitas dalam pembangunan motivasi kerja guru dengan meningkatkan keseimbangan antara tingkat profesionalitas dengan pemenuhan seluruh kebutuhan dan harapan guru.
4. Dalam meningkatkan kinerja guru disarankan kepada kepala sekolah untuk menciptakan iklim organisasi yang sehat yang dibangun melalui dukungan, kepercayaan dan keintiman. Disarankan pula untuk memberikan dukungan melalui pemberian saran konstruktif, sikap empati, dan jalinan komunikasi. Kepercayaan dibangun melalui rasa memiliki dan kesempatan partisipasi pengambilan keputusan. Keintiman dibangun melalui peningkatan kerjasama dan penguatan.
5. Dalam meningkatkan kinerja melalui profesionalitas disarankan kepada Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) DKI Jakarta dan kepala sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan

profesionalitas guru dengan mengembangkan keahlian dalam wujud pengetahuan, keterampilan dan komitmen; mendorong pengabdian dalam kemampuan dan tanggung jawab; serta memenuhi standar profesi yang berkaitan dengan kelayakan mengajar, penguasaan keterampilan dan standar penghasilan.

6. Dalam meningkatkan kinerja guru disarankan kepada Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) DKI Jakarta dan kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru melalui pemenuhan kebutuhan dan harapan dari guru sejalan dengan *output* kinerja yang diharapkan, khususnya dengan mempertegas dan mempercepat penetapan status guru dari honorer menjadi guru tetap.
7. Dalam meningkatkan kinerja guru SMA Muhammadiyah Wilayah DKI Jakarta disarankan kepada kepala sekolah untuk memprioritaskan iklim organisasi sebagai faktor pendorong kinerja. Selain itu disarankan kepada Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) DKI Jakarta untuk mengatasi hambatan efektivitas profesionalitas dalam pencapaian kinerja guru dengan membangun komunitas belajar profesional (*professional learning community*) seiring dengan pengembangan iklim organisasi yang sehat. Demikian pula untuk mengembangkan sistem kompensasi berbasis kinerja dan profesionalitas secara seimbang.

5.3.2 Rekomendasi

1. Penelitian ini merekomendasikan bahwa upaya peningkatan kinerja guru SMA Muhammadiyah Wilayah DKI Jakarta dalam kinerja terbaiknya yaitu tercapainya tujuan pendidikan, khususnya dalam membimbing ketuntasan belajar siswa

maupun mengembangkan bakat dan potensinya, dapat dilakukan dengan strategi pengembangan iklim organisasi yang sehat dan kondusif. Upaya itu akan berhasil baik apabila adanya kepercayaan yang diberikan institusi kepada guru untuk merasa memiliki terhadap institusi dan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan di sekolah. Upaya lain yang dapat dilakukan dalam mendorong peningkatan kinerja guru yaitu meningkatkan motivasi kerjanya melalui pemenuhan harapan mereka yaitu dukungan supervisi. Dukungan supervisi dapat dibangun dengan cara membantu guru memecahkan masalah - masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya.

2. Upaya peningkatan motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI Jakarta dapat dilakukan dengan mendorong strategi pengembangan iklim organisasi yang sehat dan kondusif seiring dengan kesempatan yang diberikan institusi kepada guru di dalam memberikan saran dan masukan bagi kemajuan sekolah serta terciptanya lingkungan kerja yang tenang dan nyaman.
3. Hambatan profesionalitas terhadap motivasi kerja guru SMA Muhammadiyah di Wilayah DKI dapat diatasi dengan mempercepat perbaikan terhadap pemenuhan kebutuhan dan harapan guru terutama di dalam peningkatan statusnya sebagai guru honorer menjadi guru tetap yang lebih memberikan jaminan atas kelangsungan pekerjaan dan penghasilan serta jaminan masa pensiun. Dengan demikian tingginya profesionalitas yang dimiliki guru saat ini lebih diarahkan motifnya kepada aktivitas mengajar yang ada di sekolah.
4. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian dengan memperluas kajian manajemen sumber daya manusia lebih lanjut, khususnya

faktor-faktor lain di luar iklim organisasi, profesionalitas, dan motivasi kerja yang secara teoritis turut mempengaruhi kinerja, seperti komitmen, kompensasi, semangat kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Djoko Santosa, 2016 . LISREL 8.7 dan aplikasi dalam pengolahan data, Kepel Press, Yogyakarta
- Agustia, Dian, 2011. The Influence of Auditor's Professionalism to Turnover Intention, an Empirical Study on Accounting Firm in Java and Bali, Indonesia. *Journal of Economics and Engineering*, Vol. 2, No. 1, 2011.
- Adam M. Grant, 2008. *Journal of Applied Psychology* (American Psychology Association), Volume 93 No 1
- Akadum. 1999. *Sistem Manajemen Kinerja Guru*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama
- Al Rasyid, Harun, 2001. Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala. Bandung, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rhineka Cipta
- Bradbury, Jacki and Guerrero. *10 ways to motivate your employees*. Contracting Business. Cleveland: Aug 2006. Vol. 63, Iss. 8; pg. 62, 2 pgs
- Buchari Alma, 2008. *Guru Profesional*, Bandung, Alfabeta
- Byrne, Michael, 2006. *The Health Care Manager*. Frederick: Jan-Mar 2006. Vol. 25, Iss. 1; pg. 4
- Chen, Kan, 2005. Factors affecting job satisfaction of public sector employees in Taiwan, Nova Southeastern University, 2005, 200 pages; AAT 3193840
- Dane, Erik Ian, 2007. Does experience matter? Examining the relationship between experience and dynamic decision-making effectiveness among professionals, University of Illinois at Urb ana-Champaign, 2007, 146 pages; AAT 3290215
- Darling-Hammond, Linda, 2005. Teaching as a Profession: Lessons in Teacher Preparation and Professional Development, 237-240. *Phi Delta Kappa* 87. 3 (Nov 2005)
- Darlius, 2009, Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap motivasi kerja dan implikasinya pada kinerja pegawai, Disertasi, Universitas Persada Indonesia, Jakarta

- Davidson, Gordon C.M, 2000. Organizational Climate and Its Influence Upon Performance: a Study of Australian Hotels in South East Queensland, Dissertation
- Edmondson, 2006. Motivation: *Cheap treats*, pg. 39, London, *Employee Benefits Magazine*, Sep 2006.
- Elviera Sari, 2009, Pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16 (1) Jan-Apr 2009: 18
- Eshraghi, Hesam; Harati, Seyyed Hasan; Ebrahimi, Khadijeh; Nasiri, Mohammad, 2011. The Relationship between Organizational Climate and Leadership Styles of the Managers of Physical Education Offices in Isfahan Province. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12).
- Feiten, Beth Anne, 2010. An Investigation of The Relationship between School Climate and Student Achievement in Michigan Middle Schools, Central Michigan University, 2010, 82 pages; AAT 3415642
- Gibson, James L, John, 2009. *Organization Behavior: Structure and Process*, Jakarta, Binarupa Aksara
- Gomes, F.C, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan. Yogyakarta, Andi Offset
- Greenberg, Jerald, Baron Robert A, *Behavior in Organization*, New Jersey: Prentice Hall, 2008
- Grojean, Michael W.; Christian J. Resick, Marcus W. Dickson, D. Brent Smith, 2004. Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht: Dec 2004. Vol. 55, Edisi 3; pg. 223
- Hamzah B Uno, 2006. *Teori Motivasi & Pengukurannya*, Jakarta, Bumi Aksara
- Handoko, T.H. 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta, BPPE
- Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara
 , 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara
- Heckman, Linda, Ed.D., 2011. *A Correlational Study of Factors Influencing Teacher Attrition*, Walden University, 2011 , 117 pages; AAT 3450046
- Ilyas Y, 2002, Kineija : *Teori, Penilaian dan Penelitian*, Depok : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI Internalization Process and Member Performance, Southern Business Review

- Imran, Rabia; ul-Haque, M. Anis, 2011. Mediating Effect of Organizational Climate between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol. 26, No. 2, 2011.
- Istiyani, 2009, Efektivitas Kerja Staf Sekretariat Rumah Sakit Pemerintah, Studi Korelasi antara Pengetahuan manajemen Perubahan, Motivasi Citra Diri, dan Iklim Kerja dengan Efektivitas Kerja Staf Sekretariat Rumah Sakit Pemerintah di DKI Jakarta tahun 2006, Disertasi, Universitas Negeri Jakarta
- Ivancevich, John M., 2001. *Human Resources Management*, New York, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ivancevich, John M.; Matterson, Michael T., 2001. *Organizational Behavior and Management*. 5th Edition. Edisi Kelima. Singapore, Irwin / McGraw-Hill.
- Kadarisman, Muh., 2011. The Effect of Professionalism and Competence on the Performance of Regional Representative Council. *Journal of Administrative Science & Organization*, January 2011, Yol. 18, Number 1.
- Khalifa, A1 dan Peterson, 2004. On The Relationship between Initial Motivation, and Satisfaction and Performance in Joint Ventures, *European Journal of Marketing*, London, Emerald Library.
- Khan, Mosahid, 2005. Estimating the Level of Investment in Knowledge Across the OECD Countries. Bounfour & Edvinsson.
- Kimberly Alyn, 2010. *Leadership and the Power of Influence*, New York, Fire House, Vol 135 Iss 12 p 72
- Kulas, John T Joanne E McInnemei, Rachel Frautschy DeMuth, Victoria Jadwinski, 2007. *The Journal of Psychology, Employee Satisfaction and Theft: Testing Climate Perceptions as a Mediator*. Provincetown: Jul 2007. Vol. 141, Edisi 4; pg. 389, 13 pgs
- Kusnendi, 2008. *Model - Model Persamaan Struktural*, Bandung, Alfabeta
- Lamb. Gregorv M.. 2003. Staff writer of The Christian Science Monitor. The Christian Science Monitor : Mar 17. 2003.. *How to build motivation in today's workplace; [All Edition]*, Boston, Mass, pg. 15
- Lichtman. Robert J.. 2007. Effect of an Organization's Climate on Performance of Supply Chain Managers in Michigan: A Perception Study. *International Journal of Quality and Productivity Management*, Vol. 7, No. 1, December 2007.
- Luthans. Fred. 2008. *Organizational Behavior*, International Edition, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc

- Mahsusi. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Profesionalitas Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah DKI Jakarta*, Disertasi
- Mangkunegara. A. Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Rosda Karya
- Manring. Susan L.. 2007. Creating and Managing Interorganizational Learning Networks to Achieve Sustainable Ecosystem Management. *Organization Environment*, Vol. 20, No. 325
- Masyuri dan M. Zainuddin, 2008. *Metodologi Penelitian*, Malang, Aditama
- Mathis. Robert dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*, terjemah Diana Angelica, edisi ke-10, Jakarta, Salemba Empat
- Michael W. Grojean. Christian J. Resick. Marcus W. Dickson. D. Brent Smith. 2004. *Leader. Values. and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics*, Journal of Business Ethics. Dordrecht: Dec 2004. Vol. 55, Edisi 3; pg. 223
- Miller. Robert; Corkill. Phillip; McIntyre. Melissa; Reynolds. Larry. 2009. *How Professional Development Can Enhance Teacher Effectiveness and Student Success*, Capella University, 2009.
- Moenir, 2000, *Manajemen Pelayanan*, BPPE-UII, Yogyakarta
- Mohamad Surya, 2003. *Percikan Perjuangan Guru*, Semarang, Aneka Ilmu
- Monico. Diane M.. 2010. *A Study of The Transfer Impact of Online Course Participation on Constructivist Practices in Preservice Teacher Performance*, Capella University, 2010, 164 pages; AAT 3412482
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, Remaja Rosda Karya
- Nelson. Noelle C. 2006. *Valuing Employess*, HRMagazine. Alexandria: Feb 2006. Vol. 51, Iss. 2; pg. 117, 4 pgs
- Noor, Mahmood; Bhatti. Afkar Maiedd; Khan. Muhammad Asif Ali; Khan. Muhammad Yaqoob. 2011. The Impact of Employess Perception of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior. Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Impact of Social Network Ties in Pakistani Context. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 22, No. 1, 2011.
- Paterson Kathy, 2007. *Teaching Dilemmas*, Jakarta, Gramedia
- Phelan. Robert Joseph John. Ph.D.. Fordham University. 1998. *The relationship between student and teacher perceptions of the organization climate of their school*, 196 pages; AAT 9839516

- Raza, Ahmad Sved; Arid. Pir Mehr Ali Shah. 2010. Impact of Organizational Climate on Performance of College Teacher in Puniab. *Journal of College Teaching & Learning*, October 2010, Vol. 7, Number 10.
- Riduwan. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*, Bandung, Alfabeta
- Robbins. Stephen. 2008. *Organizational Behavior Concept, Controversies, and Applications*, New Jersey : Prentice Hall International Editions
- Seashore. K. R.. Anderson. A. R. And Riedel. E.. 2003. *Implementing Arts for Academic Achievement: The Impact of Mental Models. Professional Community and Interdisciplinary Teaming*. Paper presented at the Seventeenth Conference of the International Congress for School Effectiveness and Improvement. Rotterdam, January.
- Sedarmavanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Mandar Maju
- Siagian, Sondang P, 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta, Rineka Cipta
- Silva Mendez. Jorge Luis. J.S.D.. Standford University. 2010. *How do Principals Deal with Underperforming Teacher? A Study of How Principals From Secondary School in Mexico City Manage Underperforming Teacher*, 221 pages; AAT 3395856
- Simanjuntak, Tumpal, 2006. *Lisrel*, Yogyakarta, Graha Ilmu
- Sitepu, Nirwana. 2001. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung, Unit Pelayanan Statistika Jurusan Statistik, FMIPA Universitas Padjadjaran.
- Soelaiman Sukmalana, 2007. *Manajemen Kinerja*, Jakarta, Intermedia Personalia Utama
- _____. 2008. *Metode dan Teknik Penulisan Karya Ilmiah*, Jakarta, Intermedia Personalia Utama
- Sofyan Yamin, 2009. *Structural Equation Modeling*. Jakarta, Salemba Empat
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling*. Semarang, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sopow Eli. 2006. *The Impact of Culture and Climate on Change Programs*. Strategic Communication Management. Chicago: Oct/Nov 2006. Vol. 10, Edisi 6; pg. 14, 4 pgs
- Srie Faizah Lisnasari. 2011. *Pengaruh Efikasi Diri, Imbalan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja (Studi kausal pada Ketua Program Studi pada Perguruan Tinggi Islam di Medan)*, Disertasi, Universitas Negeri Jakarta.
- Staren, Edgar D.. 2009. *Optimizing Staff Motivation*, Physician Executive. Tampa: Jul/Aug 2009. Vol. 35, Iss. 4; pg. 74, 4 pgs
- Stinger. Robert. 2002. *Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect*, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall

- Sugden, Norma A.. 2010. *Relationships among Teacher Workload, Performance, and Well-Being*, Walden University, 219 pages; AAT 3433520
- Sun, Min, 2011. Exploring How School Intra-Organizational Mechanisms Mediate The Effects of External Interventions on Improving Teaching and Learning, Michigan State University, 2011, 170 pages, AAT 3450868
- Toole, J. C. and Louis, K. S., 2002. The Role of Professional Learning Communities in International Education, in K. Leithwood and P. Hallinger (eds) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht, Kluwer.
- Washington, Andrea Davis, 2011. Formal Evaluation of Teacher: An Examination of the Relationship Between Teacher Performance and Student Achievement, University of South California, 2011, 186 pages; AAT 3454838
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, Jakarta, Raja Grafindo Persada,
- Wirawan, 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta, Salemba Empat
- Zhang, Jianwei; Liu, Yuxin, 2010, Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, Vol. 2, No. 2, December 2010.
- Xin Jiang. 2010. *How to Motivate People Working in Teams International Journal of Business and Management*. Toronto: Oct 2010. Vol. 5, Iss. 10; pg 223. 7 pgs
- Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Undang-Undang Guru dan Dosen No 14 Tahun 2005
- <http://dikdasmn-pwmdki.blog>
- www.muhammadiyah.or.id
- <http://jakartapusat.siap.web.id/data-sekolah/data-daftar/>
- <http://www.datadikdki.net>