

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

A. Iklim Organisasi

1. Pengertian iklim organisasi

Didalam sebuah organisasi terdapat sebuah Iklim organisasi, iklim organisasi adalah keadaan di tempat kerja, yang membedakan dari tempat kerja lainnya. Iklim organisasi digambarkan sebagai lingkungan internal organisasi dan berpegang teguh pada budaya organisasi dan juga relatif sementara, iklim organisasi juga dapat berubah secara cepat. Kurt Lewin adalah tokoh yang pertama kali memperkenalkan Istilah iklim organisasi pada tahun 1930-an, dengan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Iklim organisasi merupakan bentuk dari sikap, emosi, persepsi, dan perilaku anggota organisasi yang menunjukkan nilai-nilai, norma serta sikap yang dimiliki (Ratnasari, Buulolo, & Nasrul, 2020). Menurut Robert Ivancevich dalam (Suhardi, 2021) Iklim organisasi sendiri merupakan persepsi yang dirasakan secara langsung maupun secara tidak langsung oleh karyawan terhadap suasana internal organisasi.

Lingkungan organisasi di sekolah, seperti sikap dan emosi yang ditimbulkan oleh lingkungan sekolah multidimensi, meliputi aspek-aspek berikut:

- a. Sosial, termasuk didalamnya kualitas hubungan antara staf, guru, siswa dan staf, perlakuan yang adil dan seimbang terhadap siswa, guru dan staf, tingkat persaingan dan perbandingan sosial di antara siswa, dan sejauh mana siswa, guru, dan staf berkontribusi terhadap pengambilan keputusan di sekolah.
- b. Akademik, mencakup didalamnya harapan seorang guru terhadap sebuah prestasi siswa, pelaporan hasilnya secara tepat waktu kepada orang tua dan siswa, dan pemantauan kemajuan siswa.
- c. Fisik, dalam hal ini termasuk didalamnya penampakan gedung sekolah dan kelas, rasio jumlah siswa dengan guru, peraturan, ukuran sekolah dan organisasi kelas, ketersediaan berbagai sumber

daya, serta keamanan dan kenyamanan lingkungan. (Wijiyono, 2019).

Pengertian lainnya menurut (Evianah, 2006). Dalam setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda beda. Iklim organisasi merujuk pada serangkaian kondisi lingkungan yang dirasakan oleh para pegawai, baik secara langsung ataupun tidak langsung, dan hal ini diyakini sebagai faktor utama yang berpengaruh terhadap mereka. Iklim organisasi yang terbuka mendorong karyawan untuk dengan bebas mengungkapkan minat dan ketidakpuasan tanpa takut akan konsekuensi atau hukuman. Ketidakpuasan tersebut dapat diatasi dengan menggunakan cara yang bijaksana dan positif. Iklim organisasi juga terkait dengan persepsi individu dan kelompok anggota organisasi tentang karakteristik dan sifat-sifat organisasi tersebut. Kerja sama antara pemimpin dan guru secara bersama-sama dapat menciptakan suasana di organisasi menjadi nyaman. Allah SWT, berfirman dalam QS. Al-Maidah [5]:2 sebagai berikut:

وَتَعَاوَدُوا عَلَى الْبِرِّ وَالذُّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَدُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”. (QS. Al-Maidah [5]:2)

Ayat di atas mengharuskan organisasi mengedepankan sifat saling membantu/tolong menolong dan ancaman bagi orang yang tidak mau bekerja sama. Sifat tolong menolong dapat membantu menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk anggota yang ada didalam organisasi.

Dari penjelasan yang dijabarkan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi merujuk pada suasana di sekitaran tempat kerja yang memberikan dukungan bagi pelaksanaan tugas dan dirasakan oleh pegawai, baik secara langsung ataupun tidak langsung, yang berpengaruh terhadap perilaku kerja mereka di dalam organisasi. Faktor-faktor yang menjadi

indikator iklim organisasi meliputi lingkungan kerja, pola perilaku pegawai, dan persepsi yang dimiliki terhadap organisasi.

2. Dimensi-dimensi iklim organisasi

Iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku setiap individu dan dapat mencerminkan karakteristik khusus dalam sebuah lingkungan organisasi. Iklim organisasi sendiri mencerminkan harapan setiap karyawan terhadap berbagai hal yang diinginkan di perusahaan. Menurut (Wirawan, 2012) ada enam dimensi dalam mengukur iklim organisasi, yaitu:

a. Struktur (*struktur*)

Struktur didalam sebuah organisasi mencerminkan pemahaman karyawan terhadap aturan, prosedur, dan birokrasi tertentu yang ada dalam organisasi, serta tanggung jawab dan peran yang jelas yang terdapat di dalam lingkungan kerja. Struktur yang tinggi terjadi ketika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka memiliki definisi yang jelas. Di sisi lain, struktur yang rendah terjadi ketika anggota organisasi merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang bertanggung jawab terhadap tugas tertentu dan memiliki wewenang untuk mengambil sebuah keputusan.

b. Standar-standar (*Standards*)

Didalam suatu organisasi terdapat standar-standar organisasi yang mencakup standar kinerja, baik yang secara langsung maupun tidak langsung ditetapkan. Standar pelaksanaan pekerjaan mengacu pada kualitas implementasi dan produksi yang menjadi prioritas bagi organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong anggota organisasi untuk mencapai keunggulan dan prestasi. Standar-standar dalam organisasi digunakan sebagai ukuran untuk mendorong peningkatan kinerja dan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh setiap anggota organisasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Anggota organisasi yang selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka menunjukkan bahwa harapan mereka memiliki Standar yang tinggi, sementara standar yang rendah mencerminkan harapan yang lebih rendah terhadap kinerja.

c. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Suatu tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sangat penting dalam mencapai sebuah tujuan didalam suatu organisasi. Hal ini melibatkan kemampuan karyawan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah tanpa pengawasan setiap langkah yang diambil. Tingkat tanggung jawab mencerminkan keyakinan karyawan bahwa mereka dapat bertindak secara mandiri dan tidak memerlukan persetujuan dari setiap anggota organisasi lainnya. Rasa tanggung jawab yang tinggi menunjukkan anggota organisasi merasa terdorong untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapinya. Sebaliknya, tingkat tanggung jawab yang rendah menunjukkan bahwa tidak diinginkannya pengambilan risiko dan berekperimen dengan pendekatan.

d. Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan merupakan bentuk pengakuan terhadap anggota organisasi yang berhasil menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik, bukan hanya melalui kritik, pengabaian, atau hukuman. Tingkat penghargaan yang tinggi mencerminkan adanya pengakuan yang seimbang antara penghargaan dan kritik dalam iklim kerja yang menghargai kinerja. Ini berarti anggota organisasi mendapatkan penghargaan yang proporsional terhadap kinerja mereka, tanpa mengabaikan kritik yang konstruktif.

e. Dukungan (*Support*)

Dukungan adalah hal yang mengacu pada hubungan antara orang-orang, khususnya hubungan antara atasan dan bawahan. Ini juga mengacu pada hubungan antara dua orang yang bekerja sama secara teratur. Dukungan positif dari pimpinan dan pegawai lain akan menimbulkan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, dukungan menciptakan lingkungan tempat kerja yang menumbuhkan rasa kebersamaan di antara karyawan sehingga mereka dapat bekerja sama dengan harmonis di lingkungan tempat kerja.

f. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen adalah sikap bertanggung jawab dan loyalitas seseorang terhadap diri sendiri, orang lain, organisasi, dan hal-hal tertentu. Dalam konteks ini, komitmen mengacu pada rasa kebanggaan anggota dalam

kelompok dan tingkat kesetiaan mereka dalam mencapai tujuan tersebut. Komitmen ini memfasilitasi partisipasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Menurut (Sitohang, 2016), faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Penempatan Personalia, penempatan personel/individu merupakan hal yang sangat penting, karena jika didalamnya terjadi suatu kesalahan dalam penempatan, dapat mengganggu perilaku karyawan dan akhirnya akan merusak sebuah iklim organisasi. Saat menempatkan seorang pemimpin, seseorang harus mempertimbangkan berbagai faktor dan kondisi, seperti spesialisasi, minat, bakat, dan pengalaman. Aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi yang terkait dengan masalah personalia, pembagian penghargaan, metode komunikasi, metode motivasi, tindakan disipliner, interaksi antar kelompok, perhatian terhadap masalah karyawan, dan kebutuhan akan kepuasan karyawan, semuanya mempengaruhi iklim organisasi dengan berbagai cara. Tindakan yang diambil oleh pemimpin atau manajer dalam hal ini memiliki dampak yang signifikan terhadap iklim organisasi.
- b. Pembinaan Hubungan Komunikasi, Pembinaan hubungan komunikasi didalam organisasi adalah hal yang tidak dapat diabaikan dalam lingkungan organisasi. Komunikasi berperan penting didalam kehidupan sehari-hari, dan komunikasi tersebut menciptakan iklim organisasi. Perilaku karyawan juga berpengaruh terhadap iklim organisasi melalui kepribadian diri mereka sendiri, terutama dalam memenuhi kebutuhan mereka dan juga tindakan yang diambil untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Komunikasi untuk setiap karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk iklim organisasi. Cara seorang melakukan komunikasi akan menentukan sebuah keberhasilan atau kegagalan hubungan setiap individu. Hal ini dapat berkontribusi pada terciptanya iklim yang positif atau negatif,

tergantung pada cara seseorang menjalani kehidupan sehari-hari atau mengelola berbagai hal.

- c. Resolusi Konflik dan Pendinasaan, didalam setiap organisasi akan mengalami suatu kemajuan atau perubahan dalam semua aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan yang ada dalam organisasi tersebut. Penting untuk mengantisipasi proses perubahan ini agar organisasi tidak mengalami stagnasi atau bahkan kemunduran. Banyak orang memiliki kebutuhan untuk menjalin persahabatan, yang sering kali terpenuhi melalui kelompok-kelompok di dalam organisasi. Dalam organisasi, kelompok terbentuk dalam dua cara: secara resmi, sebagai kelompok kerja, dan secara tidak resmi, sebagai kelompok persahabatan atau kelompok dengan kepentingan bersama.
- d. Pengumpulan dan Pemanfaatan Informasi, informasi memainkan fungsi vital dalam suatu organisasi sebagai jembatan antara berbagai bidang perusahaan untuk membangun keharmonisan organisasi. Informasi sangat penting bagi sebuah perusahaan, terutama dalam bidang penyusunan program kerja organisasi, kelancaran penerapan teknik kerja, dan sebagai sarana pengendalian atau pengawasan.

B. Motivasi

1. Pengertian motivasi

Motivasi adalah faktor atau alasan yang mendorong seseorang dalam melakukan suatu tindakan. Dalam konteks kerja, motivasi kerja merupakan kekuatan yang memicu dorongan untuk mencapai tujuan, dan motivasi dapat berasal dari berbagai hal. Tujuan dari memberikan motivasi adalah agar setiap individu yaitu karyawan mau bekerja dengan tekun dan penuh semangat demi mencapai prestasi kerja yang sangat baik.

Menurut Yusuf (2015, hal. 264), “motivasi adalah usaha yang disengaja untuk mempengaruhi perilaku seseorang guna mencapai tujuan organisasi. Proses pengembangan motivasi seseorang merupakan sintesis dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan penghargaan”.

Menurut Moenir (2010, hal. 136), motivasi merupakan stimulasi eksternal berupa objek atau non objek yang dapat mendorong orang untuk memiliki, menikmati, menguasai, atau mencapai objek/non objek tersebut”.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang diberikan kepada karyawan agar mereka dapat bekerja secara optimal dan menggunakan kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan individu.

2. Faktor yang mempengaruhi motivasi

terdapat beberapa macam Faktor yang memengaruhi motivasi. Menurut Sutrisno (2016), motivasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari karyawan.

1) Faktor internal

a. Keinginan untuk hidup

Di dunia ini setiap manusia memiliki kebutuhan untuk bertahan hidup. Individu akan melakukan segala cara untuk mempertahankan gaya hidupnya, tanpa mempertimbangkan apakah pekerjaan yang dikerjakan tersebut baik atau buruk, legal ataupun ilegal, dan sebagainya.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Memperoleh kepemilikan benda dapat menjadi pendorong bagi seorang untuk bekerja, hal ini merupakan sebuah Keinginan. Fenomena ini sering terlihat dalam kehidupan sehari-hari, di mana keinginan yang kuat untuk memiliki sesuatu dapat menjadi motivasi bagi individu untuk bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Keinginan seseorang untuk bekerja adalah supaya mendapatkan pengakuan dan penghormatan dari orang lain. Mereka rela mengeluarkan uang untuk mencapai status sosial yang lebih tinggi, namun harus bekerja keras untuk mendapatkan penghasilan tersebut.

Oleh karena itu, harga diri, reputasi, dan kehormatan yang diinginkan harus diperoleh melalui usaha sendiri, mungkin dengan cara meningkatkan nasib atau mencari sumber penghasilan, karena status sebagai orang terhormat tidak dapat diperoleh jika individu tersebut malas atau enggan bekerja.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan keinginan untuk memperoleh pengakuan terdiri dari beberapa poin yaitu:

- (1) Adanya suatu penghargaan terhadap prestasi
- (2) Adanya sebuah hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- (3) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
- (4) Seorang Pimpinan yang adil dan bijaksana

e. Keinginan untuk berkuasa

Seseorang akan melakukan suatu pekerjaan karena mereka memiliki keinginan untuk mendapatkan kekuasaan. Terkadang, keinginan ini dapat dipenuhi dengan cara yang tidak terhormat, namun cara untuk mencapai kekuasaan tersebut masih melibatkan pekerjaan. Selain itu, keinginan untuk memiliki kekuasaan atau menjadi pemimpin memiliki sisi positif dalam arti bahwa individu tersebut menunjukkan keinginan yang kuat untuk bekerja, sehingga pantas untuk menjadi pemimpin dalam unit kerja yang ada.

2) Faktor eksternal

a) Kondisi lingkungan kerja

Sebuah lingkungan kerja merujuk pada semua fasilitas dan infrastruktur yang ada di sekitar seorang pegawai saat melaksanakan tugasnya, yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Ini meliputi lokasi kerja, peralatan kerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, dan hubungan antar rekan kerja di tempat tersebut. Motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik secara jelas dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang baik, bersih, dengan pencahayaan yang memadai, dan bebas dari gangguan dan kebisingan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk

dapat menyebabkan kelelahan dan mengurangi kreativitas. Sebagai hasilnya, pemimpin perusahaan yang memiliki tingkat kreativitas tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan

b) Kompensasi yang memadai

Karyawan mengandalkan gaji untuk memenuhi kebutuhan mereka dan keluarga mereka. Kompensasi yang memadai menjadi faktor motivasi utama dalam mendorong karyawan untuk bekerja keras. Sebaliknya, jika kompensasi tidak memadai, karyawan cenderung kurang termotivasi dan mungkin tidak bekerja dengan sepenuh hati. Dengan demikian, ukuran kompensasi memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

c) Supervisi yang baik

Fungsi pengawasan atau supervisi di tempat kerja adalah memberikan arahan dan panduan kepada karyawan agar mereka dapat menyelesaikan tugas mereka dengan tepat dan tanpa kesalahan. Oleh karena itu, posisi pengawasan berada dalam hubungan yang erat dengan karyawan dan selalu berinteraksi dengan mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Jika pengawasan dilakukan dengan ketat dan memiliki kepemimpinan yang kuat, lingkungan kerja akan menjadi energik dan penuh antusiasme.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap individu memiliki keinginan untuk bekerja keras dan berdedikasi pada perusahaan, dengan kepercayaan bahwa ada jaminan karir yang jelas dalam pekerjaan tersebut. Mereka tidak hanya melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang hanya berlaku untuk saat ini, tetapi mereka berharap dapat bekerja di tempat tersebut hingga usia pensiun, tanpa harus sering berpindah-pindah pekerjaan. Untuk mencapai hal ini, perusahaan perlu memberikan jaminan karir masa depan, termasuk peluang kenaikan pangkat, promosi, dan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e) Status dan tanggung jawab

Impian setiap karyawan dalam bekerja adalah mencapai tingkat status atau jabatan tertentu. Mereka mengharapkan tidak hanya dibayar, tetapi juga diberi kesempatan untuk bekerja dalam posisi dimana mereka akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan diberi wewenang yang besar untuk melaksanakan tugas.

f) Peraturan yang fleksibel

Perusahaan besar umumnya memiliki sistem dan prosedur kerja yang telah ditetapkan, dan semua karyawan diharuskan mematuhi. Tujuannya adalah untuk mengatur dan melindungi karyawan dari adanya Sistem dan prosedur tersebut. Hal itu merupakan aturan dasar untuk mengatur hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban karyawan, kompensasi, promosi, dan transfer, serta hal-hal lainnya. Aturan ini biasanya dirancang untuk melindungi karyawan dan dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Banyak perusahaan besar menggunakan sistem prestasi kerja sebagai cara untuk memberikan kompensasi kepada karyawan mereka. Penting untuk mengkomunikasikan semua peraturan perusahaan dengan jelas kepada seluruh karyawan.

3. Indikator motivasi

Sejauh mana karyawan bekerja keras mencerminkan kekuatan motivasi mereka untuk bekerja/berprestasi. Upaya ini dapat menghasilkan kinerja yang baik atau sebaliknya, karena ada dua syarat yang harus dipenuhi agar upaya dapat diubah menjadi kinerja. Pertama dan terpenting, tenaga kerja harus memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka secara efektif. Tidak mungkin menghasilkan hasil yang baik tanpa tingkat kemampuan dan usaha yang tinggi. Yang kedua adalah persepsi tenaga kerja tentang cara terbaik untuk mengubah usaha mereka menjadi kinerja; diasumsikan bahwa persepsi ini dipelajari dari pengalaman sebelumnya dalam situasi yang serupa.

Menurut Mangkumanegara (2013), indikator motivasi terdiri dari:

- a. Kerja keras
- b. Ketekunan
- c. Tingkat cita-cita yang tinggi
- d. Rekan kerja
- e. Usaha untuk maju

Berikut penjelasan dari indikator-indikator diatas:

- a. Kerja keras
kegiatan yang dilakukan dengan tekun tanpa henti atau jemu sebelum menyelesaikan tugas yang dihadapi, dan selalu mengutamakan kepuasan hasil dalam setiap tindakan yang dilakukan.
- b. Tingkat cita-cita yang tinggi
Seseorang yang memiliki cita-cita, dianggap sebagai nilai tambah. Karena mereka akan termotivasi dan semangat dalam hidup jika memiliki cita-cita.
- c. Ketekunan
Upaya yang dilakukan secara kontinu dalam mencapai suatu tujuan tertentu tanpa mudah menyerah sehingga akan meraih keberhasilan.
- d. Usaha untuk maju
Merupakan keinginan untuk memajukan keinginan yang mau dicapai.
- e. Rekan kerja
Rekan kerja sendiri merupakan pola hubungan yang terjadi antar individu dalam dunia kerja.

Menurut (Afandi, 2018) indikator motivasi kerja yaitu:

- a. Kebutuhan hidup
Meliputi kebutuhan dasar seperti makanan, minuman, tempat tinggal, dan udara. Dorongan untuk memenuhi kebutuhan ini mendorong seseorang untuk bekerja dan berperilaku aktif
- b. Kebutuhan akan masa depan

Kebutuhan akan masa depan mencakup harapan untuk memiliki masa depan yang baik dan stabil, menciptakan suasana yang tenang, harmonis, dan penuh optimisme.

c. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan harga diri adalah keinginan untuk mendapatkan pengakuan, penghargaan, dan penghormatan terhadap diri sendiri, baik dari rekan kerja maupun masyarakat sekitar.

d. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan akan pengakuan kinerja merupakan motor penggerak untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan dengan memanfaatkan kemampuan, keterampilan dan potensi diri secara optimal.

C. Kompensasi

1. Pengertian kompensasi

Kompensasi mengacu pada segala bentuk penghasilan yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang, barang, maupun jasa yang diberikan oleh perusahaan. Setiap karyawan menerima kompensasi, baik finansial maupun non finansial, sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga berupaya meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan tunjangan seperti cuti berbayar dan program pensiun. Kompensasi juga dapat didefinisikan sebagai imbalan finansial dan non finansial yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan dalam suatu organisasi. Kompensasi dapat berupa uang atau apapun yang dapat diukur dengan uang, atau dapat berupa penghargaan non-moneter, posisi, kondisi kerja, dan sebagainya (Mujanah, 2019).

Didalam buku Hasibuan terdapat beberapa tokoh yang menerangkan pengertian kompensasi, yaitu:

- a. Menurut Davis, Kompensasi imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, dalam bentuk upah per jam atau jumlah yang ditentukan dan dikelola oleh departemen sumber daya manusia.

Insentif dalam sebuah kompensasi adalah penghargaan langsung yang diberikan kepada setiap karyawan sebagai akibat dari kinerja mereka yang melebihi standar yang telah ditetapkan

d. **Kompensasi tidak langsung**

Kompensasi tambahan diberikan kepada seluruh karyawan sesuai dengan kebijakan perusahaan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan (Veithzal & dkk, 2015).

3. Tujuan kompensasi

Manajemen dalam sebuah kompensasi memiliki tujuan untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan mereka serta untuk memastikan adanya keadilan baik di internal maupun eksternal. Keadilan internal dicapai melalui penilaian jabatan yang fokus pada aspek internal perusahaan. Sementara keadilan eksternal dicapai melalui survei upah di luar perusahaan, terutama dengan membandingkannya dengan pekerjaan sejenis di luar perusahaan.

(Mujanah, 2019). Tujuan kompensasi antara lain, yaitu:

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas
- b. Menjamin keadilan
- c. Mengendalikan biaya
- d. Mempertahankan karyawan yang ada
- e. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- f. Mengikuti aturan hukum
- g. Memfasilitasi saling pengertian
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi (Veithzal & dkk, 2015).

4. Sistem dan waktu pembayaran kompensasi

Dalam menentukan sistem dan waktu pembayaran kompensasi pada umumnya yang diterapkan adalah:

- a. Sistem waktu, yaitu suatu sistem yang menetapkan besaran kompensasi (gaji, upah) berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan dalam sistem ini

relatif mudah dan dapat diterapkan baik pada karyawan tetap maupun pekerja harian.

- b. Sistem hasil, yaitu kompensasi atau upah ditetapkan berdasarkan jumlah unit atau hasil yang dihasilkan oleh pekerja, seperti perpotongan, meter, liter, atau kilogram.
- c. Sistem borongan, yaitu, cara pengupahan di mana besarnya kompensasi ditentukan berdasarkan volume pekerjaan yang dilakukan dan lamanya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya.
- d. Waktu pembayaran kompensasi, yaitu pentingnya membayar kompensasi tepat waktu, tanpa ada penundaan, untuk membangun kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini akan meningkatkan kepuasan dan konsentrasi kerja karyawan (Moheriano, 2014).

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja atau hasil kerja (*performance at work* atau *job performance*). Kinerja dicirikan sebagai demonstrasi bakat seseorang berdasarkan pengetahuan, sikap, kemampuan, dan motivasi seseorang untuk menciptakan sesuatu (Sitohang, 2016). Dalam pengertian ini, ada dua hal penting yang berkaitan dengan kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh pegawai, dalam hal ini adalah guru. Hasil kerja dalam arti kualitas dan kuantitas yang diperoleh pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada pekerja disebut kinerja.

Kinerja menggambarkan pekerjaan yang dijalankan sesuai ketentuan organisasi, dilihat dari hasil kerja, kesesuaian dengan standar dan target yang disyaratkan bagi seseorang untuk dapat melakukan pekerjaannya (Aristianingsih, Irawan, & Sulhan, 2022).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa pendidik adalah tenaga profesional yang mengemban tugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran,

menilai hasil pembelajaran, serta memberikan bimbingan dan pelatihan, melakukan penelitian dan mengabdikan kepada masyarakat. Hal ini khususnya berlaku bagi pendidik yang bekerja di perguruan tinggi. (Sitohang, 2016).

Kinerja guru adalah hasil akhir dari sebuah pekerjaan yang dilakukan, dan dapat dinyatakan secara kualitatif maupun kuantitatif. Hal ini juga memberikan kontribusi terhadap pekerjaannya, yang terlihat ketika guru melakukan kegiatan yang berkaitan dengan proses pembelajaran di kelas, seperti membuat RPP (Wijiyono, 2019). Menurut definisi di atas, Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam proses melaksanakan tugas dan pekerjaannya menurut kriteria tertentu seperti menyusun RPP, menyelenggarakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan penilaian hasil belajar.

Adapun dimensi kinerja guru menurut (Wijiyono, 2019) yaitu:

- a. Persiapan pembelajaran, pada proses persiapan pembelajaran ini terdiri dari evaluasi dan perencanaan, yang meliputi metode tugas pekerjaan rumah, dan pengajaran.
- b. Perilaku manajemen kelas yang meliputi pemantauan dalam keterlibatan siswa.
- c. Peningkatan pembelajaran siswa yang terdiri atas tingkat ketelitian, kemampuan berpikir, umpan balik

2. Kompetensi kinerja guru

Undang-Undang Guru, Dosen beserta Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 menjelaskan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik/metodologis, profesionalisme, sosial, dan kepribadian. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Febriana (2019), kompetensi ini mencakup:

- a. Kompetensi pedagogik

Dalam Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah keterampilan dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Hal ini terlihat dari kemampuan seorang guru dalam merencanakan program belajar

mengajar, melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan melakukan penilaian.

Rencana program pembelajaran merupakan gambaran yang disusun oleh pendidik mengenai kegiatan yang harus dilakukan oleh peserta didik selama proses pembelajaran. Ini melibatkan penentuan tujuan, penjelasan rinci tentang topik yang akan diajarkan, perancangan kegiatan belajar mengajar, pemilihan media dan sumber belajar, serta perencanaan penilaian terhadap pencapaian tujuan. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik, termasuk pemahaman terhadap karakteristik peserta didik, merancang dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan membantu peserta didik mengembangkan potensi mereka. Berhubungan dengan kompetensi ini, ditemukan kompetensi pedagogik dalam QS. An-Nahl ayat 43:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِيَ إِلَيْهِمْ ۖ فَسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui”. (QS. An-Nahl[16]:43)

Dalam ayat ini menggambarkan bahwa seorang guru harus lebih unggul dari muridnya baik dalam aspek kognitif, psikomotorik maupun afektif dan seorang diharuskan inovatif dalam mengelola pembelajaran.

Salah satu aspek dari kompetensi pedagogik adalah kemampuan untuk memahami peserta didik secara mendalam dan menyelenggarakan pembelajaran yang efektif. Memahami peserta didik mencakup pemahaman tentang psikologi perkembangan anak, sementara menyelenggarakan pembelajaran yang efektif mencakup kemampuan dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian proses dan hasil pembelajaran, serta kemampuan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus.

b. Kompetensi kepribadian

Sebagai seorang tenaga pendidik yang bertanggung jawab dalam mengajar, seorang guru memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap pengembangan sumber daya manusia. Seorang pendidik yang memiliki kepribadian yang kuat dan mantap dapat memberikan contoh yang baik bagi anak didik dan masyarakat. Oleh karena itu, seorang pendidik perlu menjadi sosok yang patut dihormati dan dijadikan teladan dalam sikap dan perilakunya. Hal ini sejalan dengan kompetensi guru yang terdapat dalam surat Ar-Rahman ayat pertama yakni:

الرَّحْمٰنُ

Artinya: “(Allah) Yang Maha Pengasih”. (QS. Ar-Rahman [55]:1)

Ayat ini menjelaskan bahwa pendidik harus memiliki sifat kasih sayang dan cinta yang tulus terhadap peserta didiknya, selain hanya mengajar mereka. Sifat-sifat ini memungkinkan pendidik untuk tetap tenang dan sabar saat mengajarkan peserta didik, tanpa mudah terpancing emosi. Jika seorang guru benar-benar mencintai dan menyayangi muridnya dengan tulus, maka kemungkinan besar muridnya juga akan merespons dengan sikap yang sama.

Faktor yang paling penting untuk keberhasilan belajar peserta didik adalah kepribadian pendidik. Kepribadian ini mencakup beberapa karakteristik yang berhubungan dengan keberhasilan dalam menjalankan profesi sebagai sss, termasuk fleksibilitas kognitif dan keterbukaan psikologis. Fleksibilitas kognitif adalah kemampuan untuk berpikir secara simultan dan tepat dalam situasi tertentu, dan diikuti dengan tindakan yang sesuai.

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan memiliki kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, berwibawa, dan menjadi teladan bagi peserta didik. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang sangat penting bagi seorang pendidik agar dapat menjadi

pendidik yang baik. Kemampuan personal pendidik meliputi tiga hal utama. Pertama, memiliki sikap positif terhadap tugasnya sebagai pendidik dan situasi pendidikan secara keseluruhan. Kedua, memahami, menghayati, dan menunjukkan nilai-nilai yang seharusnya dipegang oleh seorang pendidik. Dan ketiga, menampilkan kepribadian, nilai, dan sikap hidup sebagai panutan dan teladan bagi peserta didik.

Dengan demikian, kompetensi personal menuntut pendidik memiliki kepribadian yang kokoh agar bisa menjadi sumber inspirasi bagi peserta didik dan menjadi teladan bagi mereka. Indikator dari kompetensi kepribadian pendidik adalah sikap dan keteladanan. Secara keseluruhan, kompetensi kepribadian pendidik mencakup empat aspek, yaitu memiliki jiwa pendidik, terbuka, mampu mengendalikan dan mengembangkan diri, serta memiliki integritas kepribadian.

c. Kompetensi profesional

Kompetensi Profesional mengacu pada kemampuan pendidik dalam menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang memungkinkan mereka untuk mengajar dengan efektif dan membimbing peserta didik dalam menguasai materi tersebut. Kemampuan ini meliputi pemahaman yang mendalam tentang teori dan konsep yang berkaitan dengan bidang pembelajaran, serta keterampilan dalam merancang dan menyampaikan materi pembelajaran secara sistematis dan efektif. Selain itu, kompetensi profesional juga mencakup kemampuan dalam mengembangkan metode pembelajaran yang inovatif dan adaptif, sehingga dapat mengakomodasi berbagai gaya belajar peserta didik dan memfasilitasi proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Dengan memiliki kompetensi profesional yang kuat, pendidik dapat memberikan pengalaman pembelajaran yang bermakna dan membantu peserta didik untuk mencapai hasil belajar yang optimal.

Berhubungan dengan kompetensi ini, ditemukan kompetensi profesional dalam surat Ar-Rahman ayat kedua, yakni:

عَلَّمَ الْقُرْءَانَ

Artinya: Yang telah mengajarkan Al-Qur'an".(QS. Ar-Rahman [55]: 2)

Allah mengajarkan Al-Qur'an kepada Nabi Muhammad melalui malaikat Jibril. Allah mula-mula mengajarkannya kepada Jibril a.s lalu Jibril menyampaikannya kepada Nabi Muhammad. Kemudian Nabi Muhammad menyampaikannya kepada para sahabat, dan para sahabat menyampaikannya kepada umat manusia. Di dalam surat Ar-Rahman kata ini dapat diartikan guru yang kompeten atau profesional harus mampu menguasai materi dalam mengajar, kemudian harus mampu menyampaikannya kepada peserta didik melalui metode yang tepat, kemudian harus mampu mengevaluasi hasil pembelajaran yang telah diajarkan kepada peserta didik.

Kompetensi profesional adalah kemampuan yang terkait dengan penguasaan bahan kajian dalam bidang studi secara luas dan mendalam. Ini mencakup penguasaan substansi isi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang melingkupi materi kurikulum, serta penguasaan struktur keilmuan dan metodologi. Setiap subkompetensi ini memerlukan faktor pendorong tertentu.

Subkompetensi profesional meliputi penguasaan substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi, serta pemahaman tentang struktur, konsep, dan metode keilmuan yang terkait dengan materi kurikulum di sekolah. Indikator esensial dari subkompetensi ini meliputi kemampuan untuk memahami materi ajar dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang relevan dengan kehidupan sehari-hari. Selain itu, subkompetensi ini juga mencakup kemampuan untuk menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis guna memperdalam pengetahuan atau materi dalam bidang studi.

d. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial pendidik meliputi kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan berbagai pihak di lingkungan pendidikan, seperti peserta didik, rekan pendidik, staf administrasi,

orang tua/wali murid, dan masyarakat sekitar. Pendekatan pendidikan bukan hanya melibatkan pengajaran dalam kelas, tetapi juga melibatkan partisipasi dalam kehidupan sosial dan budaya masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu, sebagai pelopor pembangunan di daerahnya, pendidik diharapkan mampu membangun hubungan sosial yang baik dengan semua pihak dan dapat memainkan peran aktif dalam pembangunan masyarakatnya.

Hal ini sejalan dengan kompetensi yang ditemukan dalam surat Ar-Rahman ayat keempat, yakni:

خَلَقَ الْإِنْسَانَ
عَلَّمَهُ الْبَيَانَ

Artinya: "Dia menciptakan manusia, mengajarnya pandai berbicara". (QS. Ar-Rahman [55]: 3-4)

Allah memberikan kemampuan kepada Nabi Adam atau Nabi Muhammad untuk berbicara dan mengungkapkan apa yang ada dalam pikirannya melalui kata-kata yang akhirnya menjadi bahasa-bahasa yang mudah dipahami. Kemampuan berkomunikasi yang baik dan efektif sangat penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara pihak sekolah dan masyarakat sekitar. Dalam proses pembelajaran, komunikasi yang baik dapat membantu pendidik dalam menjelaskan materi pembelajaran dengan lebih jelas dan mudah dimengerti oleh peserta didik. Selain itu, komunikasi yang baik juga dapat membantu para pendidik untuk memahami kebutuhan dan harapan orang tua/wali peserta didik serta masyarakat sekitar terhadap pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah. Dengan demikian, hubungan yang baik antara pihak sekolah dan masyarakat sekitar dapat memperkuat dukungan terhadap proses pembelajaran dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peserta didik untuk belajar.

3. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang guru, yaitu lingkungan fisik sekolah, insentif dan gaji, serta kebijakan sekolah (Hidayatullah, 2018).

a. Lingkungan fisik sekolah

Faktor lingkungan fisik merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja seseorang, termasuk kinerja seorang pendidik. Lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat berdampak pada kesehatan, kenyamanan, dan produktivitas kerja seseorang. (Hidayatullah, 2018).

Menurut (Azwar, 2015) bahwa:

Lingkungan sekolah adalah segala sesuatu yang berada di sekitar anak, baik berupa benda, peristiwa yang terjadi, maupun kondisi masyarakat. Terutama yang dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap anak yaitu lingkungan di mana proses pendidikan berlangsung dan lingkungan dimana anak bergaul sehari-harinya.

Lingkungan kerja yang kondusif secara fisik meliputi ruang kerja yang luas dan bersih, peralatan kerja yang memadai, ventilasi dan penerangan yang memadai, serta transportasi untuk melaksanakan tugas di luar ruangan. Selanjutnya lingkungan kerja harus memiliki lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan kerja yang menyenangkan, harmonis, dan saling menghargai untuk setiap jabatan. (Hadari, 2013)

b. Insentif dan gaji

Salah satu faktor eksternal lain yang mempengaruhi kinerja adalah insentif atau gaji yang berhubungan dengan kesejahteraan guru. Faktor lainnya adalah kompensasi, gaji, atau imbalan. Meskipun secara umum tidak menjadi faktor utama, tetapi faktor ini dapat

mempengaruhi ketenangan dan semangat kerja guru. (Hidayatullah, 2018)

Gaji merupakan hak guru setelah menyelesaikan tanggung jawabnya. Gaji guru adalah balas jasa pemerintah yang diterima oleh seorang guru karena guru telah mendedikasikan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk mencapai tujuan yang diterima. Insentif adalah segala sesuatu yang diterima guru sebagai imbalan atas usahanya, dan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerjanya.

c. Kebijakan sekolah

Kebijakan dan sistem administrasi merupakan dua faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Kegiatan lembaga pendidikan sekolah sangat ditentukan oleh kegiatan kepala sekolah, selain diatur oleh pemerintah. Sebagai pendidik, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menerapkan PBM secara efektif dan efisien. Sebagai manajer, kepala sekolah bertanggung jawab untuk merencanakan, menyelenggarakan kegiatan, mengarahkan, mengkoordinasikan sebuah kegiatan, mengawasi, mengevaluasi, menentukan sebuah kebijakan, mengadakan rapat dan mengambil keputusan, mengelola administrasi (administrasi, siswa, infrastruktur, dan keamanan keuangan), menyelenggarakan OSIS, dan hubungan Masyarakat.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memastikan bahwa bawahan dengan senang hati dan sukarela melaksanakan tugasnya. Dalam tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin, beliau bertanggung jawab untuk mencapai tujuan lembaga. Dalam praktiknya, sulit untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi bawahan. Ada kepala sekolah yang melaksanakan tugas berorientasi tugas besar, ada yang lebih berorientasi tugas, ada yang lebih berorientasi kerja, dan ada yang mengupayakan keseimbangan antara keduanya. Di sinilah kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat berperan.

Dua faktor tersebut adalah dua karakteristik yang tercermin dalam etos kerja guru. Etos kerja guru yang tinggi, seperti memiliki motivasi untuk terus belajar dan meningkatkan kualitas pengajaran, serta berkomitmen untuk membantu siswa meraih kesuksesan, akan berdampak positif pada prestasi siswa dan reputasi sekolah. Sementara itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat mempengaruhi motivasi dan semangat kerja guru, siswa, dan komponen lainnya di sekolah. Gaya kepemimpinan yang berbeda dapat efektif pada situasi yang berbeda pula, sehingga penting bagi kepala sekolah untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan situasi di sekolahnya (Hidayatullah, 2018).

Adapun menurut (Robbins & Judge, 2016), indikator kinerja adalah untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: 1) Kualitas kerja; 2) Kauntitas; 3) Ketepatan waktu; 4) Efektifitas; 5) Kemandirian.

Indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1) Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

2) Efisien

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.

3) Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4) Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.

5) Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.

6) Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan (Widayati, 2019).

