

**KINERJA GURU LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU  
(STUDI ATAS KARAKTERISTIK, IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI DAN KINERJA GURU  
SLTA LP MAARIF NU KABUPATEN KENDAL INDONESIA)**

<sup>i\*</sup> Ahmad Tantowi

Sekolah Tinggi Islam Kendal

\*(Corresponding Author): Ahmad Tantowi

**ABSTRAK**

Aktivitas belajar mengajar sangat dipengaruhi oleh profile guru baik menyangkut karakteristik, iklim organisasi, motivasi dan kinerja guru. Hal ini karena pembelajaran di kelas akan berjalan efektif dan dapat mencapai target pembelajaran sesuai standar proses yang ditetapkan oleh pemerintah. Namun berdasarkan observasi, guru SLTA di LP Maarif NU Kabupaten Kendal menunjukkan bahwa mereka belum menunjukkan profile guru ideal. Karenanya, penelitian ini akan menelisik lebih dalam tentang bagaimana deskripsi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, motivasi, dan kinerja guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal memberikan respon yang tinggi terhadap minat. Hal ini dapat dipahami karena guru menganggap akan dapat bekerja dengan baik di tempat kerja yang memiliki suasana yang menyenangkan, fasilitas-fasilitas yang disediakan menunjang pekerjaan dan guru bangga pada atribut lembaga (almamater). Adapun iklim organisasi, indikator identitas (identity) memiliki respon yang tertinggi diikuti kehangatan (warmth), konflik (conflict), kemudian tanggung jawab (responsibility), dan dukungan (support) yang paling rendah. Adapun terkait kinerja guru, indikator kompetensi profesional memiliki respon tertinggi diikuti kompetensi sosial, lalu kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian yang paling rendah.

**Kata Kunci:** karakteristik, iklim organisasi, motivasi, kinerja guru

**ABSTRACT**

*Teaching and learning activities are strongly influenced by teacher profiles both in terms of characteristics, organizational climate, teacher motivation and performance. This is because learning in class will run effectively and can achieve learning targets according to process standards set by the government. However, based on observations, high school teachers at Maarif NU LP in Kendal Regency show that they have not yet shown the ideal teacher profile. Therefore, this study will examine more deeply the description of individual characteristics, job characteristics, organizational climate, motivation, and performance of high school teachers at the Ma'arif NU Education Institute, Kendal Regency. The results showed that the individual characteristics of high school teachers at the Ma'arif NU Education Institute in Kendal Regency gave a high response to interest. This is understandable because teachers think they will be able to work well in a workplace that has a pleasant atmosphere, facilities are provided to support work and teachers are proud of the attributes of the institution (alma mater). As for the organizational climate, the identity indicator has the highest response followed by warmth, conflict, responsibility and the lowest support. As for teacher performance, professional competency indicators had the highest response followed by social competence, then pedagogical competence and personal competence which were the lowest.*

**Keyword (s):** characteristics, organizational climate, motivation, teacher performance

## PENDAHULUAN

Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Sedangkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pembelajaran merupakan jiwa institusi pendidikan yang mutunya harus ditingkatkan secara terus menerus. Hal ini dapat dimengerti, karena peserta didik mendapatkan pengalaman belajar formal terbanyak selama mengikuti proses pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu, profesi guru harus dihargai dan dikembangkan sebagai profesi yang berkualitas dan bermartabat. Profesi guru mempunyai fungsi, peran dan kedudukan yang sangat penting dalam mencapai visi pendidikan, yaitu menciptakan insan Indonesia yang cerdas, komprehensif dan kompetitif.

Sistem pendidikan Indonesia menghadapi tantangan yang cukup serius dalam mewujudkan peserta didik yang berprestasi. Jumlah disproporsi guru yang berkualitas di sekolah menengah lanjutan atas di lembaga swasta merupakan salah satu perhatian utama yang mempengaruhi kualitas dalam proses kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu kinerja guru sangat menentukan dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional dan tinggi rendahnya mutu pendidikan. Namun kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor baik dari dalam maupun dari luar individu guru.

Guru adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi afektif, kognitif maupun psikomotorik (Tafsir, 2002: 74-75). Oleh karena itu guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Kinerja guru yang diharapkan dapat mendongkrak kualitas dan relevansi pendidikan, implementasinya di lapangan tergantung dari banyak faktor yang mempengaruhi saling berkaitan, misalnya faktor karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, iklim organisasi dan motivasi kerja.

Kenyataan ini sangat memprihatinkan dan mengundang berbagai pertanyaan tentang konsistensi guru terhadap profesinya. Disisi lain kinerja guru pun dipersoalkan ketika memperbincangkan masalah peningkatan mutu pendidikan. Kontroversi antara kondisi ideal yang harus dijalani guru sesuai harapan Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 dengan kenyataan yang terjadi dilapangan merupakan suatu hal yang perlu dan patut untuk dicermati secara mendalam tentang faktor penyebab munculnya dilema tersebut. Sebab hanya dengan memahami faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru, maka dapat dicarikan alternatif pemecahannya sehingga faktor tersebut bukan menjadi hambatan bagi peningkatan kinerja guru melainkan mampu meningkatkan dan memberikan motivasi agar kinerja guru lebih baik sehingga tujuan pendidikan tercapai.

Karakteristik individu sebagai perilaku atau karakter yang ada pada karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif. Selain itu, karakteristik individu merupakan bagian dari kompetensi yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja. Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Karakteristik individu satu dengan individu yang lain akan berbeda dan menyebabkan motivasi dalam situasi kerja juga berbeda (Robbins: 2009). Teori sifat (Cherry, 2012) dalam pandangan psikologis telah menekankan pentingnya karakteristik individu atau atribut untuk kinerja guru yang efektif. Karakteristik individu yaitu minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja (Stoner,1989:431). Oleh karena itu baik minat, sikap maupun kebutuhan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan agar guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik, hal ini sesuai pendapat (Daryanto, 2010) penting untuk meminimalkan kesenjangan antara karakteristik pribadi dan meningkatkan kejelasan pekerjaan yang ditugaskan relevan dengan kompetensi guru melalui pengembangan karir yang tepat dan berkesinambungan. Dengan demikian, dapat memaksimalkan komitmen dan motivasi guru untuk

mencapai tujuan lembaga pendidikan.

Berdasarkan pengamatan dilapangan ditemukan indikasi yang menunjukkan bahwa kinerja sebagian guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal masih kurang maksimal, hal ini ditunjukkan seperti: datang terlambat, tidak memberitahu ketidakhadiran, datang ke sekolah/madrasah tanpa persiapan mengajar, guru hanya sebatas mengajar sebagai kewajiban tanpa ada bimbingan moral kepada siswa, antara guru dan kepala sekolah/madrasah jarang berkomunikasi, hanya pada waktu penandatanganan RPP, silabus dan administrasi pendidikan yang lain, serta masih ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Disisi lain kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan dan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif yang dapat dilihat dari menurunnya komitmen akan menurunkan prestasi kerja (Noe,1994:135).

Penduduk Kabupaten Kendal yang mayoritas warga Nahdlatul Ulama (NU) merupakan modal dan kekuatan yang dapat mem-*backup* sekolah/madrasah dilingkungan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU berkualitas. Namun realita dilapangan sekolah/madrasah dilingkungan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU miskin prestasi. Disisi lain kinerja guru SLTA (SMA/MA/SMK) di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal kurang optimal. Fenomena ini menarik untuk dikaji mengingat guru adalah faktor kunci di dalam proses kegiatan belajar mengajar yang sangat menentukan mutu pendidikan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dirumuskan masalah penelitian Bagaimana deskripsi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, motivasi dan kinerja guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal?

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian survey, yakni mengambil sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun, 1993: 3). Survey bukan semata-mata untuk membuat deskripsi tentang suatu keadaan, melainkan juga untuk menjelaskan hubungan pengaruh antar berbagai variabel yang diteliti (Ali, 1993: 126).

Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang parameter yang diukur dari kondisi dan kontribusi butir (item) dan indikator tiap variabel meliputi: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan sebagai metode analisis yang dilengkapi dengan analisis deskriptif disamping analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) untuk menguji hipotesis *factor loading* dan *hipotesis regression weight*.

Dasar analisis SEM adalah *factor loading* dan analisis *regression weight*.

- Uji Asumsi SEM (*Structural Equation Modelling*)

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data dengan pemodelan SEM sebagai berikut:

1) Ukuran Sampel Miminal

Ukuran sampel atau data observasi yang sesuai adalah ukuran 100-200 atau minimal untuk selanjutnya menggunakan perbandingan 5 sampai 10 observasi untuk setiap estimasi parameter (Ferdinand, 2002:43).

2) Asumsi Normalitas

Pada umumnya digunakan tingkat kepercayaan 99%. Pada tingkat kepercayaan tersebut tingkat signifikansi adalah  $100\% - 99\% = 1\%$ , dan angka Z adalah  $\pm 2,58$ . Dengan demikian sebuah distribusi dikatakan normal jika angka *cr skewness* atau angka *cr kurtosis* ada diantara -2,58 sampai dengan +2,58 (Santoso, 2011: 78).

3) Evaluasi atas *Outlier*

*Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya (Ferdinand, 2002:52). Apabila ditemukan *outliers*, maka data yang bersangkutan harus dikeluarkan dari perhitungan lebih lanjut. Evaluasi atas *Outlier* dilakukan dengan mengamati data yang memiliki *Z score*  $> 3$ , jika dari hasil pengamatan terdapat data yang memiliki *Z score*  $> 3$ , maka tidak akan dikutkan pada analisis

selanjutnya. Apabila ada sampel lebih dari 80 responden, maka rentangan nilai *Z score* antara 3 sampai 4 (Ferdinand, 2002).

4) *Multicollinearity* dan *Singularity*

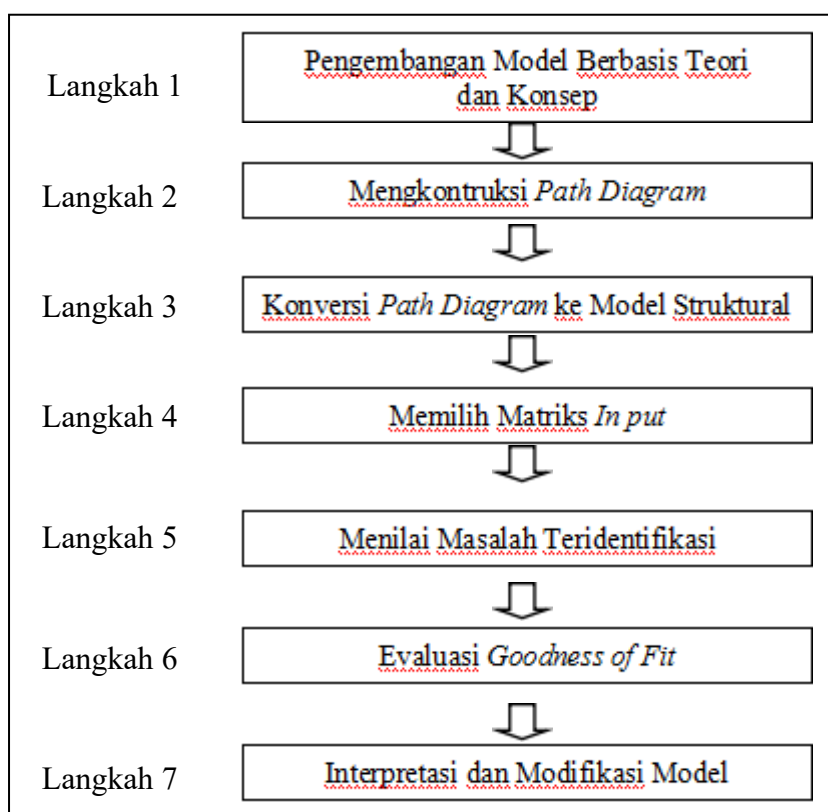
Untuk melihat apakah data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) dan singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati 0 akan mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2002:54).

5) Residual

Dalam pemodelan SEM nilai residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi ( $> 2.58$ ), maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teori.

- Langkah-langkah Analisis SEM

Menurut Ferdinand (2000: 30), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, yaitu:



Sumber: Ferdinand (Sanusi, 2011:167)

## HASIL PENELITIAN

### 1. Karakteristik Individu Guru SLTA di LP Ma'arif NU Kabupaten Kendal

Karakteristik individu memberikan gambaran ketiga indikator yaitu minat, sikap dan kebutuhan memberikan kontribusi secara nyata pada karakteristik individu. Guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal merespon indikator minat merupakan hal utama menggambarkan karakteristik individu. Kenyataan ini menunjukkan bahwa dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal didukung oleh tempat kerja memiliki suasana yang menyenangkan, fasilitas-fasilitas yang disediakan lembaga menunjang

pekerjaan serta bangga pada atribut lembaga (almamater).

Indikator sikap menempati urutan kedua yang menunjukkan bahwa guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal mampu melaksanakan kegiatan karena merasa bahwa pekerjaan yang diberikan merupakan pekerjaan yang berarti, merasa optimis akan masa depan dan melaksanakan pekerjaan dengan kemampuan terbaik. Dalam pengajaran sikap guru terhadap profesi memiliki efek pada praktik mengajar. Selanjutnya sikap menempati urutan kedua yang menunjukkan bahwa guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal merasa bahwa pekerjaan yang diberikan merupakan pekerjaan yang berarti bagi guru, maka guru merasa sangat optimis akan masa depan oleh karena itu guru bersedia melaksanakan pekerjaan dengan mengerahkan seluruh kemampuan yang terbaik dan maksimal untuk pencapaian tujuan pendidikan. Hasil penelitian didukung teori Morris (2006) bahwa mengajar dengan kreativitas termasuk dalam semua karakteristik pengajaran seperti motivasi tinggi, harapan yang tinggi, kemampuan untuk berkomunikasi dan mendengarkan serta kemampuan untuk memperhatikan, berhubungan dan memotivasi menjadikan proses pembelajaran efektif.

Karakteristik individu di sekolah termasuk SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal berbeda dengan di perusahaan atau perguruan tinggi. Dalam pengajaran masalah hubungan antara sikap dan praktik mengajar yang dirangkum oleh Smith (1993) bahwa sikap guru terhadap profesi memiliki efek pada praktik mengajar. Selanjutnya Motowidlo, Borman, dan Schmit (1973) mengklasifikasikan bahwa pengajaran di sekolah sebagai pelaksanaan tugas. Perbedaan individu dalam kemampuan, kepribadian, dan minat yang dianggap menggabungkan dan berinteraksi dengan pelatihan, pendidikan, dan pengalaman untuk membentuk pengetahuan deklaratif dan pengetahuan praktis dan keterampilan.

Brinol dan Petty (2004) meneliti perbedaan individu mempengaruhi sikap dan bagaimana sikap berubah melalui aspek pengetahuan. Berdasarkan pandangan perbedaan individu tersebut, sikap guru terhadap pengajaran tidak cukup untuk mempengaruhi kinerja guru dalam mengajar tanpa pengetahuan dan keterampilan. Oleh karena itu, yang dapat menjelaskan efek langsung yang tidak signifikan yang ditemukan antara sikap guru pemula terhadap mengajar dan kinerja profesional. Alasan lain untuk menjelaskan temuan ini adalah bahwa kinerja guru pemula hanya berdasarkan pengetahuan mereka yang baru dicapai dari perguruan tinggi.

Indikator kebutuhan mendapatkan respon terendah dibandingkan dengan minat dan sikap. Fakta ini tidak berarti meniadakan kebutuhan guru dalam mencukupi hajat hidup sehari-hari. Hasil wawancara dengan guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal, bahwa sebagian besar guru memiliki pekerjaan sampingan selain menjadi guru, yakni sebagai petani, pedagang sembako dengan membuka toko/warung dan biro jasa lainnya.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal memberikan respon yang tinggi terhadap minat. Hal ini dapat dipahami karena guru menganggap akan dapat bekerja dengan baik di tempat kerja yang memiliki suasana yang menyenangkan, fasilitas-fasilitas yang disediakan menunjang pekerjaan dan guru bangga pada atribut lembaga (almamater). Namun untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran, minat saja belum cukup akan tetapi perlu ditunjang juga dengan sikap seorang guru yang meliputi pekerjaan yang diberikan merupakan pekerjaan yang memiliki arti, merasa sangat optimis akan masa depan dan bersedia melaksanakan pekerjaan dengan kemampuan yang terbaik. Dan ditunjang juga dengan terpenuhinya kebutuhan hidup seorang guru terutama kebutuhan primer dan kebutuhan penunjang.

### **Karakteristik Pekerjaan Guru SLTA di LP Ma'arif NU Kabupaten Kendal**

Karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel karakteristik pekerjaan diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan Hackman dan Oldman (Robbins, 2006: 641-642) dengan indikator keragaman ketrampilan, identitas tugas, pemahaman tugas, otonomi, dan umpan balik. Faktor keragaman ketrampilan, identitas tugas, umpan balik dan otonomi terbukti memberikan sumbangan nyata pada karakteristik pekerjaan. Hal ini menggambarkan bahwa guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal telah memaklumi bahwa pemahaman arti tugas akan memudahkan dan memberikan penghargaan serta memotivasi guru untuk dapat melaksanakan proses kegiatan belajar

mengajar yang dicerminkan dengan pentingnya memiliki keragaman ketrampilan sehingga dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan menyenangkan dan mengajar merupakan tugas yang berarti dan mulia sehingga guru berusaha untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Selain itu guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal dalam melakukan pekerjaan dibekali dengan tugas yang jelas sehingga dapat menyelesaikan kegiatan pembelajaran secara utuh dan tuntas. Disamping itu guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal dievaluasi dengan menerima umpan balik, baik dari lembaga, rekan guru maupun karyawan, sehingga dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan tentang pekerjaan yang telah dilakukan. Dan juga diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri dalam menentukan jadwal dan aktivitas, dengan demikian guru dapat melakukan proses kegiatan belajar mengajar yang terbaik sesuai jadwal yang ditentukan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanggapan guru cenderung sangat setuju pentingnya karakteristik pekerjaan bagi guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal yang dicerminkan oleh faktor pemahaman tugas mendapat respon yang paling tinggi, diikuti keragaman keterampilan, identitas tugas, umpan balik dan otonomi. Hal ini berarti bahwa guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal memiliki tanggapan bahwa untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang paling utama dibutuhkan pemahaman tugas. Anggapan ini dapat dimaklumi mengingat tugas utama guru adalah melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar. Guru dengan pemahaman tugas yang baik akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adasuatu kewajiban atau tugas sebagai pendidik sudah sepantasnya dilakukan sesuai yang telah diberikan organisasi (Herscovitch dan Meyer, 2002). Namun harus tetap diimbangi dengan penguasaan terhadap berbagai ketrampilan yang berhubungan dengan pembelajaran sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan sesuai yang diharapkan dan akan meningkatkan prestasi akademik peserta didik. Hal ini sesuai dengan pendapat Ivancevich (2007: 85) bahwa kinerja individu merupakan pondasi kinerja organisasi. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan.

### **Iklm Organisasi SLTA di LP Ma'arif NU Kabupaten Kendal**

Iklm organisasi merupakan karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain, dan karakteristik ini dapat mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi (Gibson (1997: 82). Variabel iklim organisasi diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan Toulson dan Smith (1994: 457) menerangkan bahwa konsep iklim pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer yang dijabarkan dalam lima dimensi meliputi: tanggungjawab, identitas, kehangatan, dukungan dan konflik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggungjawab, identitas, kehangatan, dukungan, dan konflik memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Ditinjau dari besar kontribusi kehangatan merupakan indikator dominan, diikuti konflik, tanggung jawab, identitas dan dukungan sebagai kontribusi resesif. Dimensi faktor kehangatan dibangun oleh dimensi suasana dalam lembaga sangat ramah dan guru mempunyai waktu untuk menjalin hubungan sosial, peduli dan saling menolong serta komunikasi berlangsung secara formal dan berjalan dengan baik memberikan kontribusi yang signifikan pada iklim organisasi.

Jika memperhatikan kondisi faktual, hasil temuan ini dapat dipahami karena dengan terjalin hubungan yang hangat dan harmonis antara guru, kepala sekolah, siswa dan warga sekolah lain, maka guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal dapat melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar dengan baik. Kehangatan akan mewujudkan suasana ramah, terjalin hubungan sosial yang baik, peduli dan saling menolong serta komunikasi kondusif yang akan mendukung proses kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru. Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumberdaya manusia. Elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seorang individu mempunyai peranan penting dalam proses konseptual iklim organisasi. Selain itu, iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, seperti iklim yang memperhatikan kepentingan pegawai, antar pegawai adahubungan yang harmonis dan berorientasi pada prestasi. Dengan demikian dapat diharapkan tingkat perilaku pegawai yang mengarah pada tujuan kebutuhan dan motivasi pribadi menjadi tinggi. Juga didukung oleh dimensi identitas yang

menggambarkan bahwa guru dalam sehari-hari dapat melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar secara maksimal karena lembaga telah memberikan kejelasan dalam merumuskan tujuan yang akan dicapai, sehingga memudahkan guru dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar.

### **Motivasi Kerja Guru SLTA di LP Ma'arif NU Kabupaten Kendal**

Motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual (Robbins, 2001: 166).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi, pengakuan, penghargaan, dan pekerjaan itu sendiri memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kontribusi dominan diberikan pengembangan potensi individu, diikuti penghargaan, prestasi, pengakuan dan pekerjaan itu sendiri sebagai kontribusi resesif.

Hasil temuan penelitian dapat dipahami karena dengan pengembangan potensi individu guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal dapat melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar dengan baik, dibuktikan dengan guru memiliki kesempatan untuk melakukan berbagai pekerjaan dan tugas di atas kewajiban normal, kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan dalam penggunaan peralatan/media sekolah dan kesempatan untuk meningkatkan keahlian yang mendukung pelaksanaan tugas. Karena guru sebagai sumber daya utama dalam sekolah, perlu ditingkatkan kualitasnya yang berkaitan dengan profesi agar dapat bekerja secara efektif, efisien, produktif, dan berkualitas. Kebutuhan pengembangan diri mengacu pada keinginan seseorang untuk mengembangkan, memperbaiki dan meningkatkan kemampuan diri sendiri pada pekerjaan.

### **Kinerja Guru SLTA di LP Ma'arif NU Kabupaten Kendal**

Kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Variabel kinerja guru dalam penelitian diukur dengan menggunakan indikator yang diadaptasi dari Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Ditinjau dari besar kontribusi kompetensi pedagogik merupakan indikator dominan, diikuti kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial sebagai indikator resesif.

Hasil temuan ini dapat dipahami karena dengan mempersiapkan pembelajaran guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal telah mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Persiapan mengajar merupakan dasar untuk menyusun rencana pembelajaran dan sekaligus sebagai acuan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran agar lebih terarah dan berjalan efisien dan efektif. Dalam persiapan pembelajaran guru harus menetapkan dan merumuskan tujuan pembelajaran, guru harus memperhatikan komponen-komponen yang terlibat dalam pembelajaran, seperti materi ajar, metode, dan evaluasi. Kunci keberhasilan pembelajaran adalah penguasaan guru terhadap materi ajar yang akan disampaikan dan penggunaan metode pembelajaran. Metode, media dan teknologi pembelajaran yang digunakan sangat tergantung pada kecakapan dan ketrampilan guru. Guru dituntut untuk menguasai media dan teknologi pembelajaran dan merupakan bagian integral agar proses belajar mengajar berjalan efektif dan efisien.

Guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal telah melaksanakan penilaian prestasi belajar siswa untuk mengetahui kemajuan dan hasil belajar siswa, mendiagnosa kesulitan belajar, memberikan umpan balik/perbaikan proses belajar mengajar, dan penentuan kenaikan kelas. Melalui penilaian guru dapat memperoleh informasi yang akurat tentang penyelenggaraan pembelajaran dan keberhasilan belajar siswa, guru, serta proses pembelajaran itu sendiri. Berdasarkan informasi itu, dapat dibuat keputusan tentang pembelajaran, kesulitan siswa dan upaya bimbingan yang diperlukan. Dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar, guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal sesuai dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dijabarkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa dalam upaya mencapai kompetensi dasar, hal ini sesuai dengan Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa guru bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil

pembelajaran, melakukan pembimbingan dalam pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam hal menghidupkan suasana kelas, guru SLTA di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kendal melaksanakan KBM dengan pendekatan "*child centered learning*" yang disebut Pengajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) atau pembelajaran kontekstual. Proses kegiatan belajar mengajar dengan model PAKEM siswa dapat belajar lebih cepat dan menyenangkan.

## KESIMPULAN

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa deskripsi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja guru SLTA LP Maarif NU Kendal adalah:

- a. Karakteristik individu, indikator sikap memiliki respon yang paling tinggi diikuti minat dan kebutuhan yang paling rendah.
- b. Karakteristik pekerjaan, indikator pemahaman tugas memiliki respon yang paling tinggi diikuti keragaman ketrampilan, kemudian identitas tugas, umpan balik dan otonomi yang paling rendah.
- c. Iklim organisasi, indikator identitas (*identity*) memiliki respon yang tertinggi diikuti kehangatan (*warmth*), konflik (*conflict*), kemudian tanggung jawab (*responsibility*), dan dukungan (*support*) yang paling rendah.
- d. Motivasi kerja, indikator pengembangan potensi individu memiliki respon tertinggi diikuti pekerjaan itu sendiri, penghargaan, lalu pengakuan dan prestasi yang paling rendah.
- e. Kinerja guru, indikator kompetensi profesional memiliki respon tertinggi diikuti kompetensi sosial, lalu kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian yang paling rendah.

## RUJUKAN

- Allen, N. J., & Meyer, J. P, 1993, The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative & Test of a Three-commitment Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, vol 78, no.4, p.538-550.
- Bangun, Wilson, 2006, *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya pada Produktivitas Kerja Karyawan* (Survei pada Karyawan Industri Tekstil Propinsi Jawa Barat), *Jurnal Sosiohumaniora*, Vol. 8, No. 2, Juli 2006: 144 - 158.
- Barling, J & Wade B, & Fullagar C, 1990, Predicting Employee Commitment to Company and Union: Divergent Models, *Journal of Occupational Psychology*, vol 63, p.49-61.
- Baron, Robert A., & Greenberg, J, 2000, *Behavior in Organization: Understanding & Managing the Human Side of Work*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Brinol, P., & Petty, R. E. (2004), *Individual differences in attitude change*. Retrieved from <http://www.uam.es/otros/persuasion/papers/2005%20chapter%20ind%20diff%20handbook.pdf>.
- Chung, K. H., & Megginson, I., C. 1999. *Organizational Behavior Developing Managerial Skills*. New York: Harper & Row Publisher.
- Danim, Sudawam, 2002, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Cetakan Pertama. Penerbit CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Daryanto, Eka, 2014, Individual Characteristics, Job Characteristics, and Career Development: A Study on Vocational School Teachers' Satisfaction in Indonesia, *American Journal of Educational Research*, 2.8 (2014): 698-702.
- David L. Guetsch dan Stanley B. Davis, 2002, *Pengantar Manajemen Mutu 2*, Ed. Bahasa Indonesia, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1 dan 2, Penerjemah Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- DeSimone, R.L., and Harris D.M, 2003, *Human Resources Development*. Second Edition. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Dessler, G. 1997. *Human Resources Management* 8th Edition, New Jersey: prentice Hall, Inc.

- Castro, L Monia, 2010, The Relationship Between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information and Technology Organisation, *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), Art. #800, 9 pages.
- Cherry, K, 2012, *What is personality?* Retrieved from: [http://psychology.about.com/od/overview\\_of\\_personality/a/persondef.htm](http://psychology.about.com/od/overview_of_personality/a/persondef.htm).
- C. Kelley, 1999, The Motivational Impact of School-Based Performance Awards, *Journal of Personnel Evaluation in Education* 12, no. 4 (1999): 309–326.
- Cushway, Barry, 1999. *Human Resource Management*. Terjemahan. Elex Media Computindo, Jakarta
- E, Sallis, 2008, *Total Quality Management in Education*, IRCiSoD, Yogyakarta.
- Edmond, N., & Hayler, M. (2013). On either side of the teacher: perspectives on professionalism in education. *Journal of Education for Teaching*, 39(2), 209-221.
- Firmansah, Moh, Irsan, 2008, Pengaruh Iklim Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi, *Jurnal Ilmiah Unikom*, Universitas Komputer Indonesia, Jakarta.
- Fletcher M and Jones Mc. 1992, *Essential Leadership*, Small Waters Corporation.
- Fried, Y. and Ferris, G.R., 1987, *The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis*, *Personnel Psychology*, 40, 287-322. 1987.
- Gaffar, F. (1987). *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*, PPLPTK Depdikbud, Jakarta.
- Gani, A., dan Farooq A. Shah, 2001, Correlates of Organizational Climate in Banking Industry, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 36, No. 3. January, pp. 301 – 322.
- Garet, M.S., et al. (2001). "What Makes Professional Development Effective? Results from a National Sample of Teachers." *American Educational Research Journal*, Vol. 38, No. 4 (winter), pp. 915–945.
- Gerber, F.J. (2003). *The Influence of Organizational Climate on Work Motivation*, Dissertation, University of South Africa, Pretoria.
- Ghenghesh, Pauline, 2013, Job Satisfaction and Motivation-What Makes Teachers Tick, *British Journal of Education, Society & Behavioural Science* 3(4): 456-466, 2013
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, H. James Jr., 1999, *Organization: Behavior, Structures, Process*, 8th, ed., Irwin, USA.
- Ghanbari, 2013, Organizational Climate, Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Management Perspective*, Vol.1, No.3
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gomez-Meija, L.R., and Balkin D.B. 2002, *Compensation, Organization; Strategy, and Firm Performance*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Green, Samuel B., 1997, Neil J. Salkind, dan Theresa M. Akey, *Using SPSS For Windows: Analyzing and Understanding Data*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Gunastri, Ni Made 2009. Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada CV. Kecak Denpasar) *Jurnal Forum Manajemen*, Vol. 7 tahun 2009
- Hackman, J.R., dan G.R., Oldham, 1975, Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 159-170
- Hadi, Sutrisno, 1991, *Analisis Butir dengan Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai dengan Basica*, Edisi 1, Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Hair, J. F., Anderson R. E. Tatham, R. L., & Black, W.C., 2000, *Multivariate Data Analysis With Readings*. U.S.A: Macmillian Publishing Company.
- Hanafi, Mamduh, 2003, *Manajemen*, Edisi Revisi, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE Yogyakarta.
- Harsey, P., dan Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat, Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- \_\_\_\_\_ 2003, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, PT.Bumi Aksara, Jakarta.
- Husein, Umar, 2004, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Edisi Kedua, PT. Gramedia

- Pustaka Utama, Jakarta.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R., 2005, *How Job Characteristics Theory Happened. The Oxford Handbook of Management Theory: The process of Theory Development*, 151-170.
- Hariandja, 2002, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Cetakan Kedua, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Hasan M, 2003, *Psikologi Industri, seri Ilmu Sumberdaya Manusia*, Edisi Empat, Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kelima. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hermanto, 2011, *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru Tetap SLTA: Studi di Yayasan Yohanes Gabriel Keuskupan Surabaya*, Disertasi.
- Herzberg, F, 1959, *The Motivation to Work*. John Wiley, New York.
- Herzberg, F, 1966, *The Motivation-Hygiene Theory, dari Work and The Nature of Man*, World Publishing Co.
- H. Tomlinson, 2000, *Proposals for Performance Related Pay in English Schools, School Leadership and Management* 20, no. 3 (2000): 281–98.
- Janseen, Onne, 2001, "Fairness Perception As Moderator in the Curvilinear Relationship Between Job Demand, and Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, pp. 1039-1050.
- Jyoti Jeevan, 2013, Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model, *Journal of Business Theory and Practice*, Vol. 1, No. 1 Commerce Department, University of Jammu.
- Kahya, Emin, 2007, The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance, *International Journal of Industrial Ergonomics, Department of Industrial Engineering, Eskisehir Osmangazi University, Bademlik Campus, Eskisehir, Turkey*.
- Kassem, Hazem (2013) Effect of job characteristics on satisfaction and performance: A test in Egyptian agricultural extension system, *African Journal of Agricultural Research*, Vol.8 (48), pp. 6126 - 6130, 12 December, 2013
- Kemendikbud, 2012, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Pusat Pengembangan Profesi Pendidik.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2005, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Penerjemah Erly Suandy, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Lako, Andreas, 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*, Cetakan Pertama, Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Latan, Hengky dan Imam Ghozali. 2012. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan. Aplikasi Smart PLS 2.0 M3 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lubis, Yusniar, 2012, Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan, *Trikonomika Volume* 11, No. 2, Desember 2012, Hal. 212–228
- Lunnenburg, Fred. C and Allan, C. Ornstein. (2000). *Educational Administration Concepts and Practice*. Belmont: Wadsworth.
- Luthans, Fred. (2006). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International Editions.
- \_\_\_\_\_, 1998, *Organizational Behavior*. 8 th edition. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.
- \_\_\_\_\_, Mondy, R.W., R.M. Noee, dan S.R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-hall, Inc.
- Mangkunegoro, A.A. Anwar, Prabu, 2012, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit PT. Reflika Aditama, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- \_\_\_\_\_, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mary, Aacha, 2010, *Motivation and The Performance of Primary School Teachers in Uganda: A Case of Kimaanya-Kyabakuza Division, Masaka District*, Dissertastion, Makarere University
- Maslow, A. 1943, *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review. Vol. 50

## RUJUKAN

- Abd al-Mutalib Abd. Razak Hamdan. (2007). *Al-Da'wa wa Ithbatihā fi al-Fiqh al-Jina'i al-Islami*. al-Iskandariyyah: Dar al-Fikr al-Jaami', hlm. 21.
- Al-Farahaidi, Abd. Al-Rahman al-Khalil ibn Ahmad. (t.t). *Kitab al-Ain*. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-Arabiyy.
- Al-Humaidhi, Abd. Al-Rahman Ibrahim. (1989). *Al-Qadha' wa Nizamuhu fi al-Kitab wa al-Sunnah*. Makkah: Maahad al-Buhuth al-'Ilmiyyah.
- Al-Qurafi, Ahmad ibn Idris al-Sanhaji al-Misriyy al-Malikiyy. *Al-Dzakhirah fii furu' al-Malikiyyah*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Al-Zuhailiyy, Muhammad Mustafa. (1994). *Wasail al-Ithbat fi al-Syariah al-Islamiyyah wa-Muamalat al-Madaniyyah wa al-Ahwal al-Syakhsiyyah*. Riyadh: Maktabah al-Mu'ayyad.
- Ibnu Abidin. (1995). *Hasyiah Rad al-Mukhtar 'ala al-Durr al-Mukhtar Syarh Tanwir al-Absar fii Fiqh Mazhab al-Imam Abi Hanifah*. Beirut: Dar al-Fikr
- Ibnu Taimiyyah, Ahmad. (2001). *Majmu'ah al-Fatawa*. Cetakan kedua. Juz 7, Al-Mansurah: Dar al-Wafa', hlm 234. Lihat juga Ibnu Qayyim, 1996, *'Ilam al-Muaqi'in 'an Rabb al-'Alamin*, Juz 1, Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah: Beirut, hlm. 71.
- Jackson, A (2013) The Admissibility of Identification Evidence Made on the Basis of Recognition from Photographs Taken at a Crime Scene *R v Doherty [2016] EWCA Crim 246, The Journal of Criminal Law*.