

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Hal mendasar dalam dunia pendidikan adalah kualitas pendidikan yang dijalankan. Bagaimana sistem pendidikan ini dikelola untuk menghasilkan *outcomes* yaitu siswa-siswa yang berkualitas. Hal ini menjadi sangat penting mengingat perkembangan teknologi yang semakin cepat yang berimbas pada kebutuhan sumber daya manusia dengan kualitas tinggi untuk mampu bersaing dan bekerja di dunia yang seolah-olah menjadi tanpa batas atau *global world*. Banyak permasalahan yang ditemukan seperti pada proses kerja dan transaksi yang berlangsung tidak lagi pada level satu area, namun menembus lintas negara bahkan benua dalam waktu singkat. Tak pelak dibutuhkan keterampilan tingkat tinggi untuk mampu menyelesaikan tugas-tugas demikian. Dunia pendidikanlah yang diharapkan mampu mengemban tugas mulia ini, yaitu membentuk individu-individu dengan karakter tangguh yang memiliki keterampilan mumpuni untuk meneruskan kehidupan dimasa yang akan datang.

Ujung tombak dalam dunia pendidikan adalah guru. Sosok guru memiliki peran yang signifikan dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan di suatu satuan pendidikan. Karenanya amatlah relevan jika kinerja guru menjadi faktor penting yang harus terus menjadi perhatian utama. Kinerja guru ini akan menentukan berhasil atau tidaknya proses pendidikan yang dilakukan serta kualitas siswa yang dididik. Kualitas organisasi pendidikan di tempat guru ini bekerja juga akan berjalan secara linear. Bila kinerja guru dalam mendidik siswanya baik maka sudah pasti kualitas organisasi pendidikannyapun akan baik pula. Begitupun sebaliknya. Hal ini akan menjadi semakin komplis bila seluruh sarana dan prasarana mendukung.

Kinerja secara mendasar dapat diartikan sebagai hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja ini amat dipengaruhi oleh dua faktor besar yaitu faktor eksternal yang merupakan faktor luar seperti lingkungan, dan faktor internal yang berasal dari dalam yaitu karakteristik individu. Lingkungan organisasi dalam konteks ini adalah sekolah beserta iklim yang tercipta didalamnya memiliki andil dalam menentukan kinerja guru. Karakteristik organisasi seperti struktur organisasi, visi dan misi organisasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, *reward system*, seleksi dan pelatihan, karakteristik pekerjaan seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja adalah beberapa hal yang menjadi faktor eksternal yang mempengaruhi hasil atau keluaran dari proses pendidikan yang terjadi. Demikian pula karakteristik individu guru antara lain seperti umur, jenis kelamin, kepribadian, latar belakang pendidikan, suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, dan pengalaman mengajar yang turut menentukan bagaimana hasil dari sang guru dalam menjalani pekerjaannya.

Setiap guru memiliki kepribadian, begitu pula dengan organisasi. Sebagaimana guru yang memiliki kepribadian yang menjadikan karakteristiknya berbeda antara guru satu dengan lainnya, demikian pula halnya dengan karakteristik organisasi yang menjadikannya berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Karakteristik organisasi ini menjadi ciri khas dan penanda sebuah organisasi. Layaknya guru maka organisasi dapat pula digolongkan sesuai dengan sifat-sifat yang dimilikinya. Sifat-sifat inilah yang selanjutnya dapat digunakan untuk memperkirakan sikap dan perilaku individu yang ada di dalamnya dalam konteks kerjanya.

Kinerja karyawan yang ditampilkan juga mendapat pengaruh dari suasana lingkungan kerjanya yang disebut iklim organisasi. Sekolah yang merupakan institusi pendidikan juga merupakan suatu organisasi yang menjadi tempat guru bekerja. Sebagai suatu organisasi idealnya sekolah diharapkan memiliki iklim organisasi yang kondusif sehingga guru bisa menunjukkan kinerja yang baik yang pada akhirnya juga berimbas pada kualitas siswa sebagai *outcomes* yang dihasilkan.

Iklm organisasi dapat menghasilkan terciptanya rasa puas anggota organisasi terhadap proses dan hasil kerja yang dilakukan yang mana hal ini akan terwujud dalam performa kerja yang baik. Melalui penelitian-penelitian di era awal lahirnya industri, ditemukan hasil bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan ternyata berkaitan dengan performa karyawan yang lebih baik, komitmen perusahaan yang lebih besar dan masa kerja yang lebih lama, menurunnya tingkat stres yang terkait dengan pekerjaan, dan pengalaman sukses profesional yang lebih tinggi. Sekolah dengan iklim organisasi yang baik akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi para gurunya yang pada gilirannya akan mendukung kinerja para guru. Kepuasan kerja ini dibutuhkan bagi para guru agar mereka dapat meningkatkan standar mutu atau kualitas kinerja terutama dalam proses pembelajaran yang mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Iklm sekolah memegang peran penting sebab iklim itu menunjukkan suasana kehidupan pergaulan di sekolah itu. Iklim itu menggambarkan kebudayaan, tradisi-tradisi, dan cara bertindak personalia yang ada di sekolah itu, khususnya dikalangan guru-guru. Iklim ialah keseluruhan sikap guru-guru di sekolah terutama yang berhubungan dengan kesehatan dan kepuasan mereka (Pidarta, 1999).

Interaksi perilaku manusia di dalam organisasi diidentifikasi sebagai inti dari iklim organisasi atau dalam konteks kajian adalah iklim sekolah. Iklim sekolah merupakan suatu *tone* (suasana) yang dirasakan oleh pegawai suatu organisasi atau sekolah berdasarkan interaksi dirinya dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik, maupun lingkungan sosial. Keith Davis (1981:104) mengemukakan iklim organisasi sebagai, “*The human environment within organization’s employees do their work.*” Hal tersebut merujuk pada suasana kerja yang dirasakan oleh personel berdasarkan interaksinya ketika ia berhubungan dengan personel lain di lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang dimaksud meliputi lingkungan fisik, lingkungan sosial, lingkungan afektif, dan lingkungan akademik. Kondisi lingkungan ini akan mempengaruhi perilaku warga sekolah didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Harapan setiap organisasi adalah meraih keberhasilan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan akan tampak melalui kualitas karyawan dan kinerjanya yang pada akhirnya turut membangun kualitas organisasi secara keseluruhan. Karenanya pastilah banyak upaya yang dilakukan dalam rangka mewujudkan harapan tersebut yang melibatkan keseluruhan komponen pendukung. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Sekolah SPK Jagakarsa adalah dalam hal pemberian imbal jasa.

Imbal jasa diartikan sebagai suatu paket balas jasa yang diberikan kepada seseorang atas tanggung jawab dan perannya dalam suatu pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Suatu imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Kinerja karyawan yang baik akan mendapatkan penilaian yang baik pula dari pihak perusahaan atau organisasi. Biasanya salah satu imbas dari penilaian tersebut adalah perihal gaji atau upah yang diterima. Salah satu faktor utama yang mendorong orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Karena itu gaji atau imbal jasa yang diberikan menduduki peringkat pertama sebagai faktor penentu seseorang mau menunjukkan performa kerja yang baik.

Kementrian Ketenagakerjaan RI adalah bagian dari Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan ketenagakerjaan di Indonesia dan karenanya menerbitkan peraturan-peraturan terkait ketenagakerjaan termasuk tentang upah. Dari sudut konstitusi, upah adalah pengejawantahan dari Pasal 27 ayat (2) UUD 1945 yang mengamanatkan bahwa *“tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan,”* dan Pasal 28D ayat (2) UUD 1945 yang menyatakan bahwa *“setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja.”*

Pihak Sekolah SPK Jagakarsa mengacu pada peraturan yang diterbitkan oleh Kementrian Ketenagakerjaan tersebut dan amanat dari konstitusi UUD 1945 dalam pengelolaan sistem imbal jasa yang diberlakukan. Hal ini mudah untuk dituliskan, namun memerlukan usaha keras dari semua pelaku proses produksi dalam konteks ini sekolah untuk mewujudkannya. Sehubungan dengan itu didalam penetapan imbal jasa, pihak manajemen organisasi atau sekolah sedapat mungkin mengintegrasikan antara kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi. Sistem imbal jasa yang dilakukan oleh Sekolah SPK Jagakarsa ini diatur dalam peraturan kepegawaian yang senantiasa diperbaharui dan disempurnakan dari masa ke masa. Yang terbaru disahkan pada tanggal 5 Juni tahun 2018 oleh Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Propinsi DKI Jakarta. Pihak sekolah membagi sistem imbal jasa yang diberlakukan ke dalam bentuk: 1) Penghasilan tetap, yaitu imbalan pokok yang diberikan atas dasar pekerjaan yang dilakukan secara tetap oleh karyawan dan diberikan secara reguler setiap bulan. 2) Penghasilan tidak tetap, yaitu imbalan yang besarnya berbeda dan diberikan kepada karyawan atas dasar pencapaian atau prestasi tertentu sesuai dengan kebijakan tersendiri yang ditetapkan oleh pihak sekolah. 3) Gaji struktural, yaitu imbalan yang diberikan kepada karyawan yang menduduki jabatan yang secara tegas tercantum dalam struktur organisasi.

Komponen sistem imbal jasa yang diberlakukan oleh pihak Sekolah SPK Jagakarsa ini terdiri, dari: a) Penghasilan tetap, yaitu: gaji pokok dan tunjangan tetap (transport, makan dan kesehatan) b) Penghasilan tidak tetap, yaitu: tunjangan struktural, honor lembur, honor karyawan paruh waktu, tunjangan dinas, bonus kinerja tahunan, tunjangan hari raya. c) Benefit, yaitu subsidi pendidikan anak, sumbangan suka duka, program keluarga berencana, rekreasi, asuransi kesehatan, tunjangan biaya melahirkan bagi karyawan dan istri karyawan, pinjaman lunak untuk peningkatan pendidikan karyawan, tunjangan kecelakaan kerja dan tunjangan kematian. d) Penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang telah bekerja selama 10, 15, 20, 25, dan 30 tahun. Karyawan yang memiliki prestasi khusus dan yang telah memasuki usia pensiun juga mendapatkan penghargaan khusus.

Pihak sekolah sebagai organisasi yang memperkerjakan para guru selalu berupaya untuk memberikan yang terbaik. Hal ini dilakukan dengan harapan seluruh guru dan staf dapat bekerja dengan baik, merasa aman dan nyaman di lingkungan kerja yang kondusif, sehingga akan mampu meningkatkan kinerjanya, mampu memberikan kontribusi positif kepada organisasi, serta mampu memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia untuk selalu mengembangkan pengetahuan dan keterampilan diri. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui program pengembangan atau pelatihan sebagai upaya untuk memfasilitasi kebutuhan guru yang dinamis. Program ini disebut *Professional Development Day (PD Day)*. *PD Day* ini biasa dilakukan minimal satu atau dua kali di setiap semester. Agenda yang diberikan bermacam-macam tergantung pada situasi atau kebutuhan guru. *Soft skill*, *hard skill*, dan kebutuhan untuk menjaga hubungan kolegialitas juga diberikan melalui program *PD Day* ini.

Selain itu di setiap awal semester dan di sepanjang semester berjalan juga ada program persiapan yang biasanya diisi oleh tim kurikulum atau sesama rekan guru sebagai sesi *sharing* membahas permasalahan sehari-hari yang dihadapi oleh kebanyakan guru, seperti membuat rencana pembelajaran yang terukur, metode penyampaian topik-topik tertentu dalam pelajaran matematika, *science*, atau pelajaran lain, strategi dalam menghadapi siswa yang lamban dalam menerima pelajaran, dan sebagainya.

Sekolah juga mengadakan program peningkatan kemampuan dalam berbahasa Inggris yang diadakan seminggu sekali oleh *The British Institute*. Program pelatihan lain yang diselenggarakan oleh pihak luar sekolah juga diikuti. Para koordinator bersama kepala sekolah membuat perencanaan terkait jenis dan materi pelatihan serta guru yang akan dikirim. Hal ini dilakukan karena guru senantiasa harus mengembangkan kompetensi profesional mereka, dimana hal ini juga diperkuat terutama setelah dikeluarkannya kebijakan pemerintah tentang sertifikasi guru.

Pihak sekolahpun menyediakan fasilitas *soft loan* bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pada saatnya nanti guru yang bersangkutan lulus dan memperoleh gelar akademik maka dapat

dipertimbangkan penempatan di posisi yang lebih tinggi sesuai dengan jenjang pendidikan yang telah diraihinya. Sekolah juga akan mempertimbangkan penyesuaian gaji atau bonus khusus kepada guru tersebut.

Tidak lupa pula sekolah senantiasa berupaya untuk terus meningkatkan penghasilan yang diterima oleh karyawannya termasuk guru setiap tahunnya berdasarkan hasil *appraisal* atau penilaian kerja, di atas besaran rata-rata upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah. Tetapi pada kenyataannya masih saja terdapat kesenjangan antara sikap atau perilaku dalam bekerja dan kinerja dari para guru.

Performa guru di Sekolah SPK Jagakarsa, Jakarta Selatan terlihat biasa-biasa saja, datar, bahkan cenderung statis. Hal ini bisa dilihat dari rendahnya antusiasme guru untuk selalu membekali dan meningkatkan dirinya dengan pengetahuan maupun keterampilan yang baru. Bahkan dalam melaksanakan tugas mengajar sehari-hari masih ada yang sekedar menjalankan rutinitas saja, tanpa betul-betul memahami tujuan dari kegiatan pembelajaran tersebut. Belum lagi pada saat dihadapkan oleh masalah kesulitan belajar yang dialami oleh siswanya. Mereka cenderung untuk langsung meminta bantuan biasanya kepada konselor sekolah atau *Learning Support*. *Learning Support* adalah divisi yang didirikan oleh Sekolah SPK Jagakarsa sebagai bentuk perwujudan komitmen sebagai sekoah inklusi yang memberikan pelayanan khusus bagi siswa yang memiliki masalah kesulitan belajar.

Kerap terjadi guru-guru tanpa berusaha terlebih dahulu untuk mencari informasi terkait intervensi yang bisa dilakukan, melakukan riset, atau berdiskusi dengan sesama kolega, koordinator, atau tim kurikulum untuk melakukan modifikasi, diferensiasi atau pendekatan lain yang dirasa bisa membantu siswa tersebut, langsung datang ke *Learning Support* atau konselor dan berharap mendapat bantuan segera. Padahal ada prosedur yang harus diikuti termasuk di dalamnya usaha atau intervensi awal yang sudah dilakukan oleh guru di kelas. Dan bilamana akhirnya siswa tersebut mendapatkan bantuan secara khusus dari divisi *Learning Support* ini, guru kelas bahkan guru subjek lainpun cenderung lepas tangan. Mereka menganggap siswa

tersebut bukan lagi tanggung jawabnya, sehingga bila muncul masalah di area yang lain mereka kurang tanggap dan tidak segera mengatasinya.

Permasalahan lain yang juga kerap terjadi adalah komunikasi dan kurangnya kepercayaan di antara anggota komunitas sekolah. Rasa percaya dan *support* itu masih bersifat temporari tergantung pada situasi dan kondisi yang sedang dihadapi. Hal ini tampak pada saat harus mempersiapkan sebuah even sekolah, masih kerap terjadi miskomunikasi, kurang antusias, dan saling mengandalkan satu sama lain. Hal ini lebih sering terjadi jika melibatkan kolaborasi antar divisi. Kesemua hal ini sangat mempengaruhi konsistensi kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah.

Aplikasi dari materi yang didapatkan pada saat *PD Day* pun belum cukup tampak dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran sehari-hari. Walaupun ada biasanya cenderung terlihat sesaat setelah *PD Day* dilaksanakan namun perubahan tersebut tidak berlangsung lama, sehingga belum tercapai konsistensi dalam peningkatan performa kerja dalam kaitannya dengan manajemen kegiatan pembelajaran di kelas.

Guru yang mendapat program induksi atau pendampingan karena dianggap belum memenuhi tuntutan dalam standar pencapaian berdasarkan hasil *appraisal* atau penilaian kerja, juga belum dapat meningkatkan gairah atau semangatnya dalam bekerja secara mandiri. Masih dibutuhkan monitoring atau supervisi dari pihak yang lebih tinggi seperti koordinator untuk memastikan apa yang didapatkan oleh guru tersebut dalam proses *sharing* dan induksi itu benar-benar diterapkan dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Belum semua guru terbangun kesadarannya dan terpanggil untuk menampilkan kinerja yang lebih baik.

Kenyataan bahwa guru menyikapi dengan pesimis upaya *soft loan* yang diberikan sekolah untuk meningkatkan pendidikan mereka, tidak serta merta membuat mereka antusias bila menjadi yang terpilih apalagi dengan sukarela mengajukan diri. Mereka masih meragukan kesungguhan sekolah dalam memberikan *support* selama proses pendidikan itu berlangsung. Hal ini akhirnya mengarah pada performa kerja yang relatif stagnan, walaupun bisa dikatakan ada *progress* sifatnya cenderung sementara. Sehingga secara umum

kinerja guru belum banyak menunjukkan peningkatan atau perubahan dari tahun-tahun sebelumnya.

Menilik dari kondisi yang telah penulis jabarkan, maka besar dorongan penulis untuk meneliti lebih jauh mengenai hubungan antara iklim organisasi dan sistem imbal jasa dengan kinerja guru di Sekolah SPK Jagakarsa, Jakarta Selatan. Sekolah SPK Jagakarsa ini juga merupakan tempat penulis berkarya. Penelitian di tempat ini dilakukan mengingat efektifitas dan efisiensi dalam hal waktu, tenaga, dan biaya serta hasil yang didapatkan nanti bisa lebih terasa manfaatnya karena pihak sekolah bisa memperoleh gambaran mengenai variabel yang diteliti dan bisa ditindaklanjuti di kemudian hari.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan terkait hubungan antara iklim organisasi dan sistem imbal jasa dengan kinerja guru, maka terdapat beberapa masalah yang diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan kompetensi guru?
2. Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja guru?
3. Apakah ada hubungan antara sistem imbal jasa dengan kepuasan kerja guru?
4. Apakah ada hubungan antara sistem imbal jasa dengan kompetensi guru?
5. Apakah ada hubungan antara suasana lingkungan kerja dengan kepuasan kerja guru?
6. Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja guru?
7. Apakah ada hubungan antara sistem imbal jasa dengan kinerja guru?
8. Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dan sistem imbal jasa secara bersama-sama dengan kinerja guru?

C. Pembatasan Masalah

Mengacu pada latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, penulis membatasi penelitian pada area iklim organisasi, sistem imbal jasa dan kinerja guru, tepatnya hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja guru, hubungan antara sistem imbal jasa dengan kinerja guru, dan hubungan antara iklim organisasi dan sistem imbal jasa secara bersama-sama dengan kinerja guru di Sekolah SPK Jagakarsa, Jakarta Selatan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan kondisi yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan masalah yang perlu dijawab sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja guru?
2. Apakah ada hubungan antara sistem imbal jasa dengan kinerja guru?
3. Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dan sistem imbal jasa secara bersama-sama dengan kinerja guru.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengungkap ada atau tidaknya hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja guru.
2. Untuk mengungkap ada atau tidaknya hubungan antara sistem imbal jasa dengan kinerja guru.
3. Untuk mengungkap ada atau tidaknya hubungan antara iklim organisasi dan sistem imbal jasa secara bersama-sama dengan kinerja guru.

F. Manfaat Penelitian

Penulis berharap penelitian yang dilakukan ini bisa memberikan informasi yang menggambarkan hubungan antara iklim organisasi dan sistem imbal jasa yang diterapkan di Sekolah SPK Jagakarsa terkait dengan kinerja yang ditampilkan oleh para gurunya. Besar harapan penulis juga bisa memberikan kontribusi kepada pihak Yayasan Sekolah SPK Jagakarsa dalam program pembinaan guru, pengelolaan hubungan dan suasana kerja untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, upaya untuk mengevaluasi kebijakan organisasi berkaitan dengan kesejahteraan guru yang pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja. Sebagai tambahan, penulis juga bermaksud untuk menjadikan penelitian ini sebagai media refleksi bagi para guru dalam usaha peningkatan kinerja sebagai bentuk kontribusi dan sumbangsih terhadap sekolah sebagai organisasi tempat guru bekerja dalam mencapai tujuannya.