



**PERAN IKLIM ORGANISASI DALAM
MEMODERASI PENGARUH OTONOMI KERJA,
BEBAN KERJA, KESEIMBANGAN KEHIDUPAN
KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA GURU
(Studi Empiris Di SMK Program Keahlian Akuntansi
Dan Keuangan Lembaga Se Kota Semarang)**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Anis Pujiyati

NIM 7101416120

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2020

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 7 April 2020

Mengetahui,
Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



Ahmad Nurichin, S.Pd., M.Si.
NIP. 198201302009121005

Pembimbing

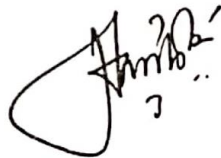
Rediana Setiyani, S.Pd., M.Si.
NIP. 197912082006042002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 28 April 2020

Penguji I



Dr. Jarot Tri Bowo S., S.Pd., M.Si.
NIP. 197605072008121001

Penguji II



Ita Nuryana, S.Pd., M.Pd.
NIP. 198603102015042001

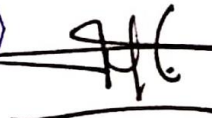
Penguji III



Rediana Setiyani, S.Pd., M.Si.
NIP. 197912082006042002



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D.
NIP. 196307181987021001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Anis Pujiyati

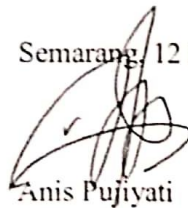
NIM : 7101416120

Tempat Tanggal Lahir : Jepara, 01 November 1997

Alamat : Jalan Gayam Indah Desa Sidigede
RT 16 RW 03 Kecamatan Welahan, Kabupaten
Jepara

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 12 Maret 2020



Anis Pujiyati

NIM. 7101416120

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

"Musuh yang paling berbahaya di atas dunia ini adalah rasa takut dan bimbang. Sedangkan teman yang paling setia hanyalah keberanian dan keyakinan." (Andrew Jackson)

Do the best for everything.

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Kedua orangtua saya tercinta, Bapak Nurmanto dan Ibu Suparti

Saudara perempuan saya satu-satunya, Mba Endang Agustina

Sahabat terbaik sejak maba: Riki F A, Nur Sallamah, Isfina A

Teman-teman Pendidikan Akuntansi A 2016

Teman-teman seorganisasi

Guru dan Dosen saya

Almamater tercinta UNNES

Dan terkhusus untuk partner hidup saya Muhammad Khusnul

Karim yang selama ini selalu menemani dalam keadaan apapun.

Semoga kita bisa bersama hingga maut memisahkan.

PRAKATA

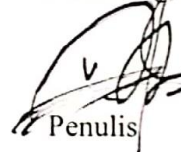
Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta ridha-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Peran Iklim Organisasi Dalam Memoderasi Pengaruh Otonomi Kerja, Beban Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi empiris di SMK Program Keahlian Akuntansi Dan Keuangan Lembaga Se Kota Semarang)”**. Penulis telah mendapatkan bantuan, dukungan, maupun bimbingan dari berbagai pihak selama dalam proses penyusunan skripsi, maka dengan rasa hormat penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan pengarahan dan motivasi selama penulis menimba ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan pengarahan dan motivasi selama penulis menimba ilmu di Universitas Negeri Semarang.
3. Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan pengarahan dan motivasi selama penulis menimba ilmu di Universitas Negeri Semarang.
4. Rediana Setiyani, S.Pd., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi selama penulisan skripsi.
5. Dr. Jarot Tri Bowo S., S.Pd., M.Si, selaku dosen penguji 1 yang telah memberikan masukan dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.

6. Ita Nuryana, S.Pd., M.Pd, selaku dosen penguji 2 yang telah memberikan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
7. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan pengarahan, bimbingan dan motivasi selama penulis menimba ilmu di Universitas Negeri Semarang.
8. Teman seperjuangan Pendidikan Ekonomi Akuntansi A 2016.
9. Seluruh pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan kebermanfaatan bagi berbagai pihak, khususnya dalam bidang pendidikan. Kritik, saran, dan masukan sangat dibutuhkan guna perbaikan penelitian di masa mendatang.

Semarang, Maret 2020



Penulis

SARI

Pujiyati, Anis. 2020. “Peran Iklim Organisasi Dalam Memoderasi Pengaruh Otonomi Kerja, Beban Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Empiris Di SMK Program Keahlian Akuntansi Dan Keuangan Lembaga Se Kota Semarang)”. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Radiana Setiyani, S.Pd., M.Si.

Kata Kunci: Otonomi Kerja, Beban Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Kinerja Guru.

Kesuksesan dunia kependidikan tidak lepas dari peran seorang guru. Guru adalah salah satu pihak yang kinerjanya sangat berdampak bagi pendidikan. Pemerintah telah melakukan upaya dalam meningkatkan kualitas guru, salah satunya melalui Uji Kompetensi Guru (UKG). Namun hasil yang dicapai belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran iklim organisasi dalam memoderasi pengaruh otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Desain penelitian menggunakan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang yang berjumlah 82 guru. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis regresi moderasi (*Moderated Regression Analysis*).

Analisis deskriptif menunjukkan otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja, dan kinerja guru berada dalam kategori sangat sedangkan iklim organisasi berada pada kategori tinggi. Hasil penelitian menunjukkan otonomi kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. iklim organisasi memperkuat pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja guru, iklim organisasi tidak memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru. iklim organisasi tidak memoderasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja guru, iklim organisasi tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menyimpulkan bahwa iklim organisasi mampu memoderasi secara positif pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja guru namun tidak mampu memoderasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Saran dari peneliti meliputi kepala sekolah perlu meninjau ulang prosedur yang berkenaan dengan manajemen kinerja, kepala sekolah hendaknya memberikan kesempatan kepada guru untuk mengusulkan program-program terkait pembelajaran di kelas. Sekolah diharapkan menyediakan fasilitas yang baik untuk menunjang proses pembelajaran. Selain itu guru perlu menjaga komunikasi dengan sesama rekan kerja.

ABSTRACT

Pujyati, Anis. 2020. "The Role of Organizational Climate in Moderating the Effects of Work Autonomy, Workload, Work Balance, and Work Environment on Teacher Performance (Empirical Study in Vocational Program in Accounting and Financial Skills of Institutions in Semarang City)". Advisor is Rediana Setiyani, S.Pd., M.Si.

Keywords: *Work Autonomy, Workload, Work Life Balance, Work Environment, Organizational Climate, Teacher's Performance.*

The success of the educational world can not be separated from the role of a teacher. The teacher is one of the parties whose performance greatly impacts education. Problems that indicate less than optimal teacher performance is about welfare among teachers. This study aims to examine the role of the organizational climate in moderating the effect of work autonomy, workload, work life balance, and work environment on the performance of vocational school teachers in accounting and financial institutions in the city of Semarang.

This type of research is quantitative. The research design uses survey methods. The population in this study were all vocational school teachers of accounting and financial expertise programs in the city of Semarang, totaling 82 teachers. The sampling technique uses saturated samples. Data collection techniques using a questionnaire. Data analysis techniques used descriptive statistical analysis and moderated regression analysis.

Descriptive analysis shows work autonomy, workload, work life balance, and work environment, organizational climate, and teacher performance are in the very high category. The results revealed work autonomy, work-life balance, and work environment had a positive effect on teacher performance. Workload does not affect teacher performance. Organizational climate strengthens the effect of work autonomy on teacher performance, organizational climate weakens the influence of workload on teacher performance. Organizational climate does not moderate the effect of work life balance on teacher performance, organizational climate does not moderate the effect of work environment on teacher performance.

Based on the results of the study, the authors conclude that the organizational climate is able to positively moderate the effect of work autonomy on teacher performance but is not able to moderate the effect of workload, work-life balance, and work environment on teacher performance. Suggestions from researchers include the principal needs to review the procedure related to performance management, the principal should provide opportunities for teachers to propose programs related to learning in the classroom. Schools are expected to provide good facilities to support the learning process. In addition, teachers need to maintain communication with fellow colleagues.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	ii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA.....	vi
SARI.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	14
1.3. Cakupan Masalah	15
1.4. Rumusan Masalah	15
1.5. Tujuan Penelitian.....	16
1.6. Manfaat Penelitian.....	18
1.7. Orisinalitas Penelitian.....	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	21
2.1. Kajian Teori Utama (<i>Grand Theory</i>).....	21
2.1.1. Teori Kinerja Gibson	21
2.1.2. <i>Border (boundary) Theory</i>	23
2.2. Kinerja Guru.....	27
2.2.1. Pengertian Kinerja	27
2.2.2. Pengertian Kinerja Guru	28
2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	29
2.2.4. Indikator Kinerja Guru.....	31
2.3. Otonomi Kerja	35
2.3.1. Pengertian Otonomi Kerja	35
2.3.2. Pengertian Otonomi Kerja Pada Guru	36

2.3.3. Indikator Otonomi Kerja.....	38
2.4. Beban Kerja	38
2.4.1. Pengertian Beban Kerja	38
2.4.2. Beban kerja pada guru	39
2.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja.....	40
2.4.4. Indikator Beban Kerja.....	41
2.5. Keseimbangan Kehidupan Kerja (<i>Work-Life Balance</i>).....	42
2.5.1. Pengertian <i>Work-Life Balance</i>	42
2.5.2. Faktor yang mempengaruhi <i>Work life balance</i>	44
2.5.3. Dimensi <i>Work life balance</i>	46
2.6. Lingkungan Kerja.....	47
2.6.1. Pengertian lingkungan kerja	47
2.6.2. Jenis lingkungan kerja	49
2.6.3. Dimensi lingkungan kerja	49
2.6.4. Indikator lingkungan kerja.....	52
2.7. Iklim Organisasi	52
2.7.1. Pengertian iklim organisasi.....	52
2.7.2. Faktor yang mempengaruhi iklim organisasi.....	54
2.7.3. Indikator iklim organisasi	55
2.8. Kajian Penelitian Terdahulu	56
2.9. Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian	60
2.9.1. Pengaruh Otonomi Kerja Terhadap Kinerja Guru	60
2.9.2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru	61
2.9.3. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Guru	63
2.9.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	64
2.9.5. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Otonomi Kerja Terhadap Kinerja Guru	65
2.9.6. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru	66
2.9.7. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	68
2.9.8. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru	70

BAB III METODE PENELITIAN.....	73
3.1. Jenis dan Desain Penelitian	73
3.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	73
3.2.1. Populasi Penelitian.....	73
3.2.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	74
3.3. Variabel Penelitian	75
3.3.1. Kinerja Guru	75
3.3.2. Otonomi Kerja	75
3.3.3. Beban Kerja	75
3.3.4. Keseimbangan Kehidupan Kerja	76
3.3.5. Lingkungan Kerja	76
3.3.6. Iklim Organisasi.....	77
3.4. Metode Pengumpulan Data	78
3.5. Uji coba instrumen	78
3.5.1. Uji Validitas Instrumen.....	79
3.5.1. Uji Reliabilitas Instrumen.....	84
3.6.1. Analisis Statik Deskriptif.....	85
3.6.1.1. Analisis Deskriptif Variabel Otonomi Kerja	86
3.6.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Beban Kerja	87
3.6.1.3. Analisis Deskriptif Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja	88
3.6.1.4. Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja	88
3.6.1.5. Analisis Deskriptif Variabel Iklim Organisasi.....	89
3.6.1.6. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Guru	90
3.6.2. Analisis Statistik Inferensial	91
3.6.2.1. Uji Prasyarat	91
3.6.2.2. Uji Asumsi Klasik.....	92
3.6.3. Uji Hipotesis	93
3.6.3.1. Uji Pengaruh Langsung (Uji t).....	93
3.6.3.2. Uji Pengaruh Variabel Moderasi.....	93
3.6.4. Koefisien determinan	95
3.6.4.1. Koefisien Determinan R^2	95
3.6.4.2. Koefisien Determinan Parsial (r^2).....	95
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	96
4.1. Hasil Penelitian.....	96

4.1.1. Analisis Statistik Deskriptif	96
4.1.1.1. Deskripsi Variabel Otonomi Kerja	96
4.1.1.2. Deskripsi Variabel Beban Kerja	98
4.1.1.3. Deskripsi Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja	99
4.1.1.4. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja	100
4.1.1.5. Deskripsi Variabel Iklim Organisasi.....	102
4.1.1.6. Deskripsi Variabel Kinerja Guru	104
4.1.2. Analisis Statistik Inferensial	105
4.1.2.1. Uji Pra Syarat.....	105
4.1.2.2. Uji Asumsi Klasik.....	107
4.1.2.4. Uji Pengaruh Langsung (Uji t).....	112
4.1.2.5. Uji Pengaruh Moderasi	115
4.1.2.5. Koefisien Determinansi (R^2)	118
4.1.2.6. Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	119
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian.....	122
4.2.1 Pengaruh Otonomi Kerja Terhadap Kinerja Guru	122
4.2.2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru	123
4.2.3. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Guru	125
4.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	126
4.2.5. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Otonomi Kerja Terhadap Kinerja Guru	128
4.2.6. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru	129
4.2.7. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	130
4.2.8. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru	131
BAB V PENUTUP.....	133
5.1. Simpulan.....	133
5.2. Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA	136
LAMPIRAN	141

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kajian Penelitian Terdahulu.....	57
Tabel 3.1	Daftar SMK Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan Lembaga Se Kota Semarang 2019	74
Tabel 3.2	Hasil Uji Validitas Variabel Otonomi Kerja.....	80
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas Variabel Beban Kerja	80
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	81
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja.....	82
Tabel 3.6	Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi	83
Tabel 3.7	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru	84
Tabel 3.8	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	85
Tabel 3.9	Interval Skor Variabel Otonomi Kerja.....	87
Tabel 3.10	Interval Skor Variabel Beban Kerja.....	87
Tabel 3.11	Interval Skor Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	88
Tabel 3.12	Interval Skor Variabel Lingkungan Kerja.....	89
Tabel 3.13	Interval Skor Variabel Iklim Organisasi	90
Tabel 3.14	Interval Skor Variabel Kinerja Guru.....	90
Tabel 4.1	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Otonomi Kerja	98
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Variabel Otonomi Kerja	99
Tabel 4.3	Analisis Deskriptif Indikator Variabel Otonomi Kerja.....	99
Tabel 4.4	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Beban Kerja	100
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Variabel Beban Kerja	100
Tabel 4.6	Analisis Deskriptif Indikator Variabel Beban Kerja.....	101
Tabel 4.7	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	101
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja	102
Tabel 4.9	Analisis Deskriptif Indikator Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	102
Tabel 4.10	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja	103
Tabel 4.11	Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja	103
Tabel 4.12	Analisis Deskriptif Indikator Lingkungan Kerja	104
Tabel 4.13	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi.....	104

Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi.....	105
Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Indikator Variabel Iklim Organisasi	105
Tabel 4.16 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Guru	106
Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru	106
Tabel 4.18 Analisis Deskriptif Indikator Variabel Kinerja Guru.....	107
Tabel 4.19 Hasil Uji Normalitas	107
Tabel 4.20 Hasil Uji Linearitas	108
Tabel 4.21 Hasil Uji Multikolinearitas.....	109
Tabel 4.22 Hasil Uji Heteroskedastisitas	110
Tabel 4.23 Hasil Uji <i>Moderated Regression Analysis</i>	111
Tabel 4.24 Hasil Uji Pengaruh Langsung	115
Tabel 4.25 Hasil Uji Pengaruh Moderasi.....	117
Tabel 4.26 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	120
Tabel 4.27 Hasil Uji Koefisien Determinansi	121
Tabel 4.28 Hasil Uji Koefisien Determinansi Parsial	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Guru Tersertifikasi Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018.....	3
Gambar 1.2 Guru Tersertifikasi Kota Semarang 2018	4
Gambar 2.1 Teori Kinerja Gibson.....	22
Gambar 2.2 <i>Work Family Border Theory</i>	24
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kisi-Kisi Uji Coba Instrumen.....	142
Lampiran 2	Angket Uji Coba Instrumen.....	144
Lampiran 3	Daftar Nama Responden Uji Coba Instrumen.....	154
Lampiran 4	Tabulasi Data Uji Coba Instrumen	155
Lampiran 5	Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen	162
Lampiran 6	Kisi-Kisi Angket Penelitian.....	190
Lampiran 7	Angket Penelitian	192
Lampiran 8	Daftar Nama Responden Penelitian.....	202
Lampiran 9	Tabulasi Olah Data Penelitian	205
Lampiran 10	Tabulasi Data Responden	228
Lampiran 11	Perhitungan Interpretasi dan Kategori Skor Tiap Indikator	243
Lampiran 12	Hasil Uji Prasyarat.....	250
Lampiran 13	Surat Izin Observasi.....	252
Lampiran 14	Surat Izin Penelitian.....	254

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pendidikan merupakan pilar utama bagi kemajuan suatu bangsa. Sektor pendidikan dituntut untuk terus meningkatkan kualitasnya demi mengimbangi kondisi global yang terjadi saat ini. Pendidikan menjadi sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pembangunan manusia di suatu negara. Inovasi-inovasi dalam dunia pendidikan sangat diperlukan untuk menyongsong perkembangan zaman dalam rangka mempersiapkan para generasi penerus bangsa agar mampu meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Bangsa yang maju adalah bangsa yang memiliki kualitas pendidikan yang baik. Pendidikan yang baik diperoleh dari kualitas guru yang baik (Jilan, 2018). Kesuksesan dunia kependidikan tidak lepas dari peran seorang guru. Guru adalah salah satu pihak yang kinerjanya sangat berdampak bagi pendidikan, karena ia berkaitan langsung dalam membentuk karakter peserta didik, menanamkan nilai dan moral, serta pengetahuan dasar bagi peserta didik.

Permasalahan pendidikan di Indonesia memperlihatkan berbagai kendala yang menghambat tercapainya tujuan pendidikan, salah satunya adalah kualitas siswa dan guru yang belum optimal. Berdasarkan *educational index* yang dikeluarkan oleh *Human development report* (2019) kualitas pendidikan Indonesia menempati posisi kelima se ASEAN yaitu dengan skor 0,625. Sedangkan dalam data kementerian pendidikan dan kebudayaan melaporkan hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2019 pada 27 provinsi di Indonesia masih memprihatinkan, yaitu berada di bawah

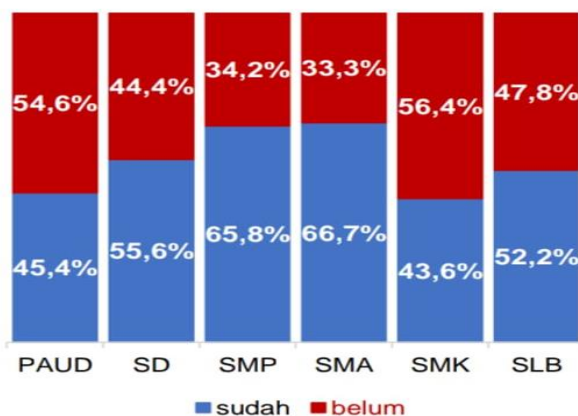
standar kompetensi minimal yang ditetapkan. Pencapaian rata-rata nasional hanya mencapai 53,02 sedangkan batas standar minimal yang ditetapkan tahun 2015 sebesar 55,0 yang kemudian di tahun 2018 naik menjadi 75. Hal tersebut menunjukkan masih rendahnya kualitas guru di Indonesia. Persoalan pendidikan di Indonesia saat ini yaitu bagaimana mempersiapkan SDM yang berkualitas dan berdaya saing tinggi (Amin, 2016).

Pemerintah terus mengupayakan peningkatan terhadap kualitas guru, salah satunya yaitu dengan diselenggarakannya Uji Kompetensi Guru (UKG) di setiap tahunnya. Pemerintah menyelenggarakan Uji Kompetensi Guru (UKG) dengan tujuan agar guru mendapatkan sertifikasi sebagai bukti profesionalisme atas pekerjaannya. Selain itu sertifikasi juga bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan para guru. Namun pada kenyataannya hasil UKG yang diperoleh guru belum mencapai batas minimal yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Salah satu provinsi yang nilai UKG nya belum melampaui KKM adalah Provinsi Jawa Tengah.

Provinsi Jawa Tengah menjadi salah satu provinsi yang belum memenuhi standar UKG nasional. Hal ini terlihat pada hasil UKG Provinsi Jawa Tengah tahun 2018 yang masih jauh dari KKM yang berlaku di tahun 2018 yaitu 75. Berdasarkan data dari Neraca Pendidikan Daerah Provinsi Jawa Tengah tahun 2019, rata-rata hasil UKG Provinsi Jawa Tengah tahun 2019 yaitu 63.30 dengan rincian sebagai berikut: rata-rata nilai UKG jenjang SD atau sederajat sebesar 61.88, rata-rata nilai UKG jenjang SMP atau sederajat sebesar 66.14, rata-rata nilai UKG jenjang SMA sebesar 70.10, rata-rata nilai UKG jenjang SMK sebesar 61.91, rata-rata nilai kompetensi pedagogik sebesar 57.25, rata-rata nilai kompetensi profesional sebesar 65.89.

Berdasarkan data di atas maka dapat dikatakan bahwa rata-rata nilai UKG Provinsi Jawa Tengah tahun 2019 di semua jenjang belum memenuhi standar minimal yaitu 75. Selain itu data dari Neraca Pendidikan Daerah Provinsi Jawa Tengah juga memperlihatkan jumlah persentase guru yang sudah tersertifikasi pada semua jenjang pendidikan di Provinsi Jawa Tengah. Data tersebut menunjukkan adanya beberapa jenjang yang persentase guru tersertifikasi masih di bawah angka 50%, itu berarti separuh diantaranya belum mendapatkan sertifikasi. Jenjang pendidikan yang persentasenya kurang dari 50% ialah SMK dan PAUD. Data selengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

PENDIDIK TERSERTIFIKASI



Sumber: Ditjen. GTK, November 2019

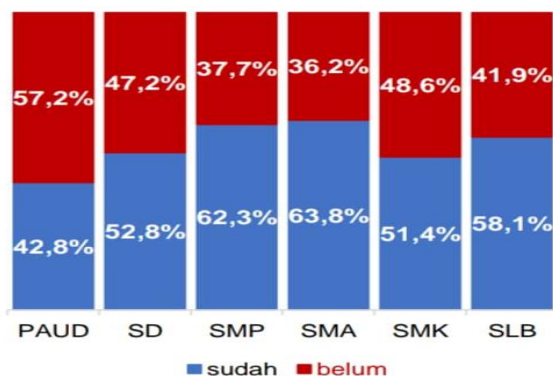
Gambar 1.1 Persentase Guru Tersertifikasi di Jawa Tengah tahun 2019
Sumber: Neraca Pendidikan Daerah Jawa Tengah tahun 2019.

Gambar di atas menunjukkan persentase guru jenjang SMK yang sudah tersertifikasi mencapai angka 43,6%. Hal ini menunjukkan sebagian besar guru SMK yang ada di Jawa Tengah belum lulus Uji Kompetensi Guru. Kondisi tersebut masih belum sesuai dengan harapan pemerintah dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas di bidang pendidikan melalui UKG.

Kota Semarang merupakan salah satu daerah di Jawa Tengah yang sebagian besar guru SMK nya belum tersertifikasi. Berdasarkan data dari Neraca Pendidikan Daerah Kota Semarang tahun 2019, menunjukkan bahwa rata-rata hasil UKG Kota Semarang yaitu sebesar 66.71 dengan rincian sebagai berikut: rata-rata nilai UKG jenjang SD atau sederajat sebesar 65.70, rata-rata nilai UKG jenjang SMP atau sederajat sebesar 68.79, rata-rata nilai UKG jenjang SMA sebesar 72.73, rata-rata nilai UKG jenjang SMK sebesar 64.51, rata-rata nilai kompetensi pedagogik sebesar 60.14, rata-rata nilai kompetensi profesional sebesar 69.53.

Berdasarkan hasil rata-rata di semua jenjang dan aspek penilaian UKG, Kota Semarang masih belum memenuhi standar atau KKM UKG yang diberikan oleh pemerintah. Selain itu persentase guru yang sudah tersertifikasi di Kota Semarang yaitu sekitar 51,4% atau terendah kedua setelah PAUD. Hal tersebut menunjukkan masih banyak guru belum mendapatkan sertifikasi. Data selengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

PENDIDIK TERSERTIFIKASI



Sumber: Ditjen. GTK, November 2019

Gambar 2.2 Persentase guru tersertifikasi Kota Semarang tahun 2019
Sumber: Neraca Pendidikan Daerah Kota Semarang tahun 2019

Gambar di atas menunjukkan persentase guru jenjang SMK yang sudah tersertifikasi mencapai angka 51,4%. Hal ini menunjukkan masih banyak guru SMK yang ada di Kota Semarang belum lulus Uji Kompetensi Guru. Kondisi tersebut masih belum sesuai dengan harapan pemerintah dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas di bidang pendidikan melalui UKG.

Kota Semarang memiliki 89 SMK, sebanyak 12 SMK berstatus negeri dan 77 SMK berstatus swasta. Sebanyak 24 SMK memiliki program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga. Berdasarkan pengamatan langsung melalui program pengalaman lapangan, terdapat berbagai persoalan yang dialami oleh guru salah satunya yaitu terbebani masalah administrasi pengajaran. Seperti membuat silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), program tahunan, dan program semesteran. Selain itu ketidaksesuaian kurikulum yang dipraktekkan ketika proses pembelajaran. Meskipun sekolah sudah menerapkan kurikulum 2013 namun guru masih belum menerapkannya secara penuh ketika proses pembelajaran berlangsung. Misalnya guru masih menggunakan metode ceramah, minimnya penggunaan media pembelajaran sehingga pembelajaran dirasa kurang efektif.

Selain itu peneliti juga melakukan observasi awal ke beberapa SMK di Kota Semarang yaitu di SMK Perdana dan SMK Cut Nyak Dien. Observasi awal dilakukan guna memperoleh gambaran umum mengenai permasalahan kinerja guru SMK program keahlian Akuntansi dan Keuangan Lembaga. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 10 dan 11 desember 2019 dengan narasumber Bapak Muhammad Alamin selaku guru akuntansi dan keuangan lembaga di SMK Cut Nyak Dien dan Ibu Dewi Fatmawati selaku guru akuntansi dan keuangan

lembaga di SMK Perdana, ditemukan beberapa fenomena diantaranya yaitu guru yang mengeluh terkait pembuatan perangkat pembelajaran.

Kebijakan membuat perangkat pembelajaran di awal tahun ajaran baru untuk satu tahun mengajar diakui menyita banyak waktu, sehingga konsentrasi guru terpecah antara mengajar di kelas dengan pembuatan perangkat pembelajaran. Selain itu guru menjadi sulit menyeimbangkan urusan pekerjaan dan keluarga, karena ketika di rumah pun guru masih disibukkan dengan pembuatan perangkat pembelajaran. Pelaksanaan pembelajaran di SMK Cut Nyak Dien dan SMK Perdana sudah menggunakan kurikulum 2013 revisi, akan tetapi masih belum optimal karena terkendala dengan penerapan metode pembelajaran yang kurang sesuai, sarana dan prasarana yang belum memadai, dan lain sebagainya.

Fenomena lain yang peneliti temukan pada saat observasi awal ialah tentang jam mengajar guru. Rata-rata guru mengajar 40 jam dalam seminggu, berdasarkan wawancara guru menjawab jika beban mengajar banyak mereka merasa lebih semangat karena memang sudah menjadi tugas dan kewajibannya sebagai seorang guru. Selain itu guru juga mengaku banyaknya jam mengajar berpengaruh dengan upah yang didapat. Kebebasan guru dalam mengajar tak seharusnya dibatasi. Kepala sekolah sudah memberi kebebasan mutlak pada guru untuk mengatur pembelajarannya karena guru lebih paham akan kondisi siswa yang diajarnya, namun guru juga harus tetap berpegang pada aturan atau norma yang berlaku pada sekolah tersebut. Hasil wawancara mengenai kondisi iklim organisasi guru merasa hubungan antar rekan kerja sudah baik namun pemenuhan fasilitas sekolah masih perlu ditingkatkan lagi.

Guru sebagai salah satu sumber daya manusia dalam organisasi kependidikan yang posisinya begitu penting dan berpengaruh pada jalannya proses pembelajaran. Manajemen perlu mengelola sumber daya manusia dengan baik agar kinerjanya bisa meningkat sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Menurut Schermerhorn (2003) manajer atau dalam hal ini adalah kepala sekolah yang baik ialah yang mampu menciptakan suatu kondisi yang nyaman dan memadai sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi. Permasalahan peningkatan kinerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi guru, pengawasan yang dilakukan, dan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Hal tersebut dilakukan agar guru mau bekerja dengan optimal sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja guru yang baik akan menentukan tercapainya tujuan organisasi. Kinerja guru yang baik dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi pembelajaran (Supardi, 2016).

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas prestasi peserta didik di bawah bimbingannya (Supardi, 2016). Kinerja guru dapat diartikan sebagai tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh guru, menggambarkan adanya suatu aktivitas pembelajaran sesuai dengan sistem yang berlaku di sekolah. Kinerja guru dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkannya dan dari prestasi belajar peserta didik. Indikator kinerja guru dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi.

Gibson et al (2012) menyebutkan ada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) variabel individu yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis; (2) variabel psikologi yang terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi, kepuasan kerja, dan stres kerja; (3) faktor organisasi yang terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi, dan karir. Sunarso (2010) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru meliputi kepemimpinan, beban kerja, dan motivasi kerja.

Faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja seseorang adalah otonomi pekerjaan. Otonomi pekerjaan termasuk dalam kelompok variabel organisasi, karena pemberian otonomi kerja bergantung pada keputusan organisasi. Definisi otonomi pekerjaan ialah sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan individu dalam melakukan pekerjaan mereka (Johari et al, 2016). Secara umum tugas guru bukan hanya ketika proses pembelajaran berlangsung. Namun juga berperan dalam membantu tugas administrasi sekolah, menangani disiplin siswa, terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler, menjalin komunikasi antar orangtua para siswa, hingga menjadi teladan di masyarakat.

Guru tidak hanya bertindak sebagai penyaji informasi, tetapi juga harus bertindak sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing yang memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mencari dan mengolah informasi (Uno, 2006). Oleh karena itu, demi menjalankan segala tugas dengan maksimal tanpa adanya tekanan berlebih guru perlu diberi otonomi yang cukup dalam melakukan pekerjaannya. Uraian tugas yang terlalu diatur kompleks akan meredam kebebasan

dan kreativitas guru dalam melaksanakan tugasnya, sehingga guru merasa tertekan yang berakibat pada kurang fokusnya guru ketika kegiatan pembelajaran berlangsung. Hal tersebut akan menyebabkan peserta didik sulit menerima materi pelajaran yang telah disampaikan oleh guru dan berujung pada penurunan prestasi belajar peserta didik.

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja guru diantaranya Saragih (2011) menghasilkan hubungan yang kuat antara otonomi kerja dan kinerja seseorang (guru), ini dikarenakan otonomi kerja mengarah pada kepercayaan diri seseorang dalam melakukan sesuatu. Hasil tersebut sejalan dengan temuan Johari et al (2016) bahwa otonomi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pekerjaan guru. Namun hasil berbeda ditemukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Maryanto dkk (2019) mendapati hasil bahwa otonomi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* antara otonomi kerja terhadap kinerja guru yang perlu untuk diteliti kembali.

Pada dasarnya guru sangat menentukan mutu pendidikan. Berhasil tidaknya proses pembelajaran, tercapai tidaknya tujuan pendidikan dan pembelajaran berdasar pada kinerja guru. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru ialah beban kerja (Sunarso, 2010). Beban kerja dapat memberikan dampak yang cukup besar terhadap kinerja guru, dimana beban kerja yang tidak sesuai akan mengakibatkan penurunan kinerja. Beban kerja seseorang telah ditentukan berdasarkan standar kerja tiap instansi yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Menurut Every & Giordano dalam Amboyo, dkk (2015) beban kerja yang berlebihan ialah tentang waktu,

desakan demi desakan yang diperoleh guru untuk mengerjakan tugas dengan cepat, tepat, dan cermat pada waktu yang singkat akan berimbas pada stres kerja yang dialami guru. Selain itu rawan timbulnya kesalahan-kesalahan pada tugas mereka atau bisa menyebabkan kesehatan menjadi terganggu.

Penelitian yang dilakukan oleh Johari et al. (2016) mendapatkan hasil beban kerja tidak berdampak signifikan terhadap kinerja guru. Penjelasan dalam penelitian tersebut adalah karena pengalaman mengajar yang sudah cukup lama, jadi mereka menganggap beban kerja yang didapat dirasa sudah biasa sehingga tidak mempengaruhi kinerja. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan Aulia (2017) menunjukkan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Sejalan dengan penelitian Astuti (2017) bahwa secara simultan dan parsial beban kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru. Perbedaan hasil dari beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* dari variabel beban kerja terhadap kinerja guru.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu keseimbangan kehidupan kerja para guru. Menurut Goyal dan Arora dalam Johari et al (2016) sebagian besar guru di seluruh dunia berada di bawah tekanan untuk menyeimbangkan prioritas keluarga dan pekerjaan. Meskipun kesuksesan karir sangat penting namun keluarga adalah yang utama. Penelitian yang dilakukan oleh Johari et al (2016) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Guru mampu mengelola dan mengendalikan masalah pada pekerjaannya dengan baik jika kehidupan pribadi juga baik. Seseorang dengan keadaan psikologi yang baik serta memiliki kesejahteraan dalam hidup membantu

mereka bekerja dengan rileks dan berkonsentrasi sehingga kinerjanya bisa lebih optimal.

Menurut Daipura dan Kakar (2013) keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* didefinisikan sebagai pencarian keseimbangan antara bekerja dari kehidupan dan perasaan nyaman dengan komitmen kerja dan keluarga. Sakia dalam Johari et al., (2016) berpendapat bahwa keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang terlibat dan puas dengan pekerjaan dan pribadi mereka. Konsep keseimbangan kehidupan kerja dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mendapatkan porsi yang adil dan saling melengkapi satu sama lain dalam menyempurnakan hidup seseorang.

Keseimbangan kehidupan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru. Seperti yang kita ketahui guru memiliki multi peran dalam kehidupannya, sebagai guru, istri atau suami, orangtua bagi anak-anak mereka, dan menjadi teman dalam kehidupan sosial. Jika guru mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadinya maka akan menekan stres sehingga ketika guru menjalankan aktivitas pekerjaan maupun aktivitas lain akan lebih rileks dan nyaman. Penelitian yang dilakukan oleh Johari et al., (2016), Soomro et al., (2018), Saragih (2011) menunjukkan hasil bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Namun hasil berbeda ditemukan oleh penelitian yang dilakukan Utomo dan Djastuti (2016) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Selain keseimbangan kehidupan kerja faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang ialah lingkungan kerja. Menurut Griffin (2005) kinerja seseorang

ditentukan oleh tiga faktor yaitu lingkungan di tempat kerja, motivasi, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Hal ini didukung oleh Chandrasekar (2011) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja sangat kuat berdampak pada moral, produktivitas, dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar individu yang kemudian mempengaruhinya dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Demet Hasbay dan Erkut (2018) yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja guru yang mana guru akan merasa nyaman dan tidak merasa tertekan. Lingkungan kerja yang ada di sekolah dapat menunjang proses pembelajaran, meliputi kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, keberadaan ruang kerja, hingga penempatan fasilitas kerja. Menurut Nitisemito (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah pewarnaan, kebersihan, penerangan, pertukaran udara, musik, keamanan dan kebisingan.

Penelitian terdahulu tentang lingkungan kerja terhadap kinerja yang dilakukan Hasbay dan Erkut (2018) menunjukkan hasil pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan dengan kinerja guru. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Elfita dkk (2019) menyatakan adanya pengaruh yang kuat antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Arianto (2013) yang menyatakan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Selain itu Purwati (2017) juga mendapatkan hasil negatif antara pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Perbedaan hasil beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

Guru yang memiliki motivasi, kreativitas, dan mampu mengembangkan inovasi, maka kinerjanya akan menjadi semakin baik. Namun kinerja guru yang baik tidak akan diraih tanpa adanya lingkungan kerja dan iklim organisasi yang baik (Sagay et al, 2018). Menurut Susanto (2016) iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri agar guru bekerja lebih semangat. Teori Gibson (2012) menjelaskan bahwa iklim organisasi menjadi kekuatan utama atau memperkuat seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Tagiuri dan Litwin dalam Susanto (2016) mengemukakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku setiap anggota dari organisasi tersebut. Iklim organisasi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, iklim organisasi yang kondusif akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik (Firmansyah dan Santy, 2011).

Iklim organisasi di sekolah mengacu pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah yang berdasarkan pengalaman pola hidup di sekolah dan mencerminkan norma, tujuan, nilai-nilai hubungan interpersonal, pengajaran, pembelajaran, praktek kepemimpinan, dan struktur organisasi antara guru sebagai pengajar dengan peserta didik (Cohen, 2010). Terciptanya iklim organisasi yang baik dan kondusif pada suatu organisasi akan memicu timbulnya rasa nyaman ketika bekerja sehingga seseorang akan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas, terdapat variabel yang menarik untuk diteliti kembali yaitu otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru. Hal ini didasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang

menunjukkan perbedaan hasil, selain itu dikaitkan dengan fenomena *gap* yang sedang terjadi saat ini. Adanya *research gap* memberikan ruang bagi peneliti untuk menghadirkan variabel moderasi berupa iklim organisasi untuk memperkuat pengaruh antara otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Menurut Susanto (2016) iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri agar guru bekerja lebih semangat. Selain itu dalam teori Gibson (2012) menjelaskan jika iklim organisasi menjadi kekuatan utama atau memperkuat seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan *research gap* dan fenomena *gap* di atas maka peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan iklim organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini berjudul **“Peran iklim organisasi dalam memoderasi pengaruh otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru” Studi empiris di SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang.**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Persentase guru tersertifikasi jenjang SMK se-Kota Semarang yang masih rendah
2. Nilai UKG jenjang SMK se-Kota Semarang belum mencapai batas minimal (KKM)

3. Kurang optimalnya otonomi kerja pada guru akuntansi di SMK se-Kota Semarang dalam menjalankan tugasnya
4. Beban kerja guru akuntansi di SMK se-Kota Semarang dalam penyusunan perangkat pembelajaran cenderung tinggi
5. Adanya tekanan untuk memprioritaskan antara keluarga dan pekerjaan
6. Lingkungan kerja di SMK se-Kota Semarang yang dirasa kurang nyaman dan memadai
7. Iklim organisasi di SMK se-Kota Semarang belum mendukung dalam meningkatkan kinerja guru

1.3. Cakupan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, penelitian dibatasi guna memperoleh data dan informasi yang diperlukan. Fokus penelitian mencakup Pengaruh otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja. hal tersebut dikarenakan penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Oleh karena itu peneliti menghadirkan variabel moderasi berupa iklim organisasi yang akan memoderasi pengaruh otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan cakupan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan yang akan dikaji yaitu:

1. Apakah otonomi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang?

2. Apakah beban kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang?
3. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang?
5. Bagaimana peran iklim organisasi dalam memoderasi pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang?
6. Bagaimana peran iklim organisasi dalam memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang?
7. Bagaimana peran iklim organisasi dalam memoderasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang?
8. Bagaimana peran iklim organisasi dalam memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se-Kota Semarang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se-Kota Semarang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se-Kota Semarang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se-Kota Semarang.
5. Untuk menguji dan menganalisis peran iklim kerja dalam memoderasi pengaruh antara otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se-Kota Semarang.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran iklim kerja dalam memoderasi pengaruh beban kerja, terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se-Kota Semarang.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran iklim kerja dalam memoderasi keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se-Kota Semarang.
8. Untuk menguji dan menganalisis peran iklim kerja dalam memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se-Kota Semarang.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dihasilkan dari penelitian ini ada 2, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini dilakukan untuk menguji secara empiris teori kinerja Gibson (2012) dan *border and boundary theory* (2000) mengenai peran iklim organisasi dalam memengaruhi otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Selain itu penelitian ini dilakukan untuk mengkonfirmasi teori kinerja Gibson (2012) dan *border and boundary theory* (2000) yang diharapkan dapat memberi bukti berlaku tidaknya teori tersebut dalam dimensi waktu sekarang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

- 1) Memberikan gambaran dan informasi tentang pengaruh otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru
- 2) Memperoleh solusi yang terbaik untuk mengatasi permasalahan pada kinerja guru

b. Bagi Guru

- 1) Memberikan gambaran terkait problematika kinerja guru dan dampaknya terhadap kemajuan pendidikan
- 2) Meningkatkan kesadaran akan pentingnya meningkatkan kinerja guru untuk kemajuan pendidikan di Indonesia

c. Bagi Sekolah

- 1) Memberikan kontribusi positif dari hasil penelitian yang dapat digunakan untuk meningkatkan layanan mutu pendidikan
- 2) Memberikan nilai tambah dalam usaha peningkatan kualitas sekolah

1.7. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Johari et al (2016) berjudul *Autonomy, workload, worklife balance, and job performance teachers*. Selain itu juga melihat penelitian-penelitian yang lain untuk dijadikan referensi antara lain penelitian yang dilakukan Sunarso (2010) tentang pengaruh kepemimpinan, kedisiplinan, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Penelitian oleh Hasbay dan Erkut (2018) berjudul *factors that effect the performance of teachers working in secondary-level education*. Penelitian dari Mindarti (2014) tentang peran iklim organisasi dalam memoderasi pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja guru .

Penambahan variabel independen berupa lingkungan kerja didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Nitisemito (2011) bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya. Pendapat dari Tempe dalam Supardi (2013:50) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain yaitu lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan Hasbay dan Erkut (2018) yang mengungkapkan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

Selain itu peneliti juga menghadirkan variabel moderasi berupa iklim organisasi. Penambahan variabel iklim organisasi sebagai variabel moderasi didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Mindarti (2014) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat memperkuat pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja guru. Menurut Susanto (2016) iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri agar guru bekerja lebih semangat. Teori Gibson (2012) menjelaskan bahwa iklim organisasi menjadi kekuatan utama atau memperkuat seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu objek yang digunakan pada penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini ditujukan pada guru program keahlian akuntansi keuangan dan lembaga di SMK se Kota Semarang. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

2.1.1. Teori Kinerja Gibson

Teori kinerja Gibson pertama kali dikenalkan oleh Gibson pada tahun 1985. Menurut Gibson (2012) ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Variabel individu dikelompokkan pada subvariabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis. Variabel kemampuan dan keterampilan seseorang merupakan kompetensi kerja yang dimiliki seseorang. Terdapat lima jenis kompetensi, pertama yaitu *knowledge* merupakan ilmu yang dimiliki individu dalam bidang pekerjaan atau area tertentu. Kompetensi kedua adalah *skill*, kemampuan untuk unjuk kinerja fisik maupun mental. Kompetensi ketiga *self concept*, adalah sikap individu, nilai-nilai yang dianut citra diri. Kompetensi keempat ada *traits*, adalah karakteristik fisik dan respon dan konsisten atas situasi atau informasi tertentu. Kompetensi yang kelima ialah *motives*, merupakan pemikiran atau niat dasar konstan dan mendorong individu untuk berperilaku atau bertindak. Variabel demografis memberikan efek tidak langsung pada perilaku kinerja individu.

Variabel psikologis terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja dan variabel demografis. Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan

dalam subvariabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Aspek kepemimpinan yang mempengaruhi kerja dapat diwujudkan dalam bentuk pemberian layanan supervisi serta gabungan sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan akan membentuk iklim kerja. Variabel organisasi, variabel individu, dan variabel demografis saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain. Penjelasan tersebut dapat diilustrasikan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Teori Kinerja Gibson

Sumber: (Gibson, Ivancevich, 2012)

Teori kinerja dari Gibson menjadi *grand theory* pada penelitian ini karena adanya keterkaitan antara variabel yang digunakan peneliti dengan ketiga kelompok variabel yang telah dikemukakan di atas. Otonomi kerja, beban kerja, lingkungan kerja, dan iklim organisasi termasuk dalam kelompok variabel organisasi. Sedangkan variabel keseimbangan kehidupan kerja termasuk dalam kelompok variabel individu. Gabungan antara variabel individu dan organisasi sangat

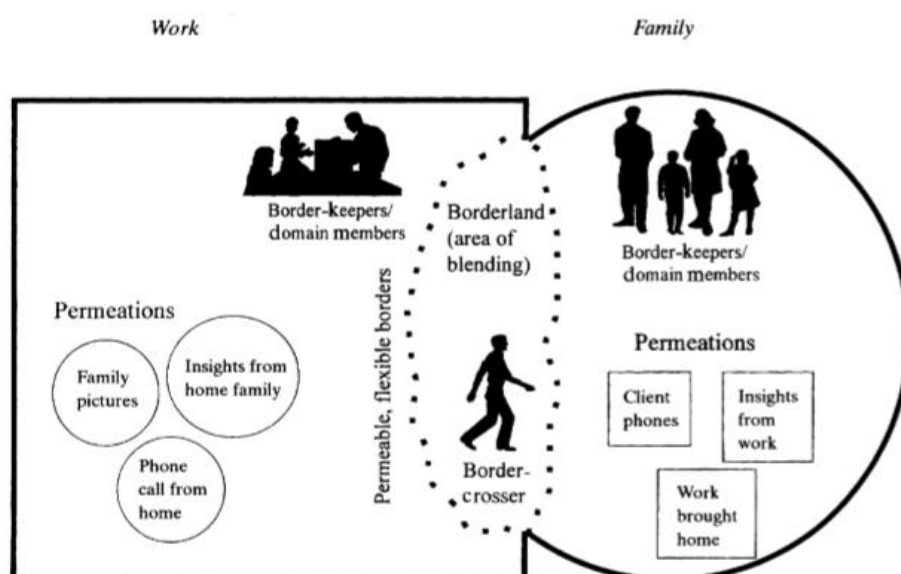
menentukan bagaimana seseorang dalam mengaktualisasikan dirinya. Adanya variabel individu dan organisasi akan membuat kinerja seseorang menjadi meningkat atau malah menurun. Jika seseorang diberi kebebasan dalam mengatur pekerjaannya, serta mendapatkan porsi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan maka seseorang tersebut akan lebih leluasa menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Terlebih didukung dengan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan iklim organisasi yang sesuai dengan harapan, hal tersebut akan memacu individu lebih semangat dalam bekerja sehingga kinerjanya meningkat.

2.1.2. *Border (boundary) Theory*

Teori border (batas) menjelaskan bagaimana individu mengatur dan bernegosiasi antara ranah kerja dan ranah keluarga untuk mencapai keseimbangan. *Boundary theory* adalah teori kognitif umum klasifikasi sosial yang berfokus pada metode yang dikembangkan, dipertahankan, atau diubah orang dalam upaya mengelola dunia di sekitar mereka. Pada intinya teori ini menunjukkan perbedaan perlakuan orang dalam mengatur urusan rumah dan pekerjaan, serta tingkat kemudahan frekuensi antar peran (Clark, 2000). Teori ini menyangkut individu dalam menentukan batas kognitif, fisik, dan perilaku lainnya terhadap domain atau ranah kerja dan keluarga. Jika individu mampu memisahkan perlakuan terhadap urusan pekerjaan dan keluarga maka batas (*border*) diantara kedua domain dianggap tebal. Namun jika individu tidak bisa menjaga pemisahan urusan pekerjaan dan keluarga maka batas (*border*) dianggap tipis atau bisa dikatakan individu tersebut gagal dalam menjalankan perannya.

Boundary theory berfokus pada batas-batas yang memecah waktu, tempat, dan orang-orang yang terlibat dalam urusan pekerjaan dan keluarga (Allen, Cho, & Meier, 2014). Bagian integral dari teori ini adalah pada keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) yang mengacu pada kepuasan terhadap perannya di tempat kerja dan di rumah, dengan tingkat konflik yang sedikit. Clark (2000) mengemukakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dapat dicapai melalui berbagai cara tergantung pada kekuatan dua elemen penting yaitu kesamaan domain pekerjaan dan domain keluarga.

Clark (2000) menyebutkan bahwa konsep utama teori ini antara lain: (a) ranah kerja keluarga (b) *borders* (batas antara kerja dan keluarga) (c) *border crossers* (penyeberang batas) dan (d) *border keepers* (penjaga batas dan anggota penting dalam ranah tersebut). Penjelasan tersebut dapat diilustrasikan pada gambar berikut ini:



Gambar 2. 2 *work family border theory*
Sumber: Clark (2000)

Berdasarkan gambar di atas dapat dijabarkan bahwa ranah kerja dan keluarga adalah dua ranah yang berbeda. Perbedaan antara kerja dan keluarga dapat dibedakan dalam dua cara, yaitu dihargai di akhir (*valued end*) dan dihargai karena berarti (*valued means*). Berdasarkan penilaian di akhir, pada dasarnya, individu merasakan kepuasan kerja, terutama dengan adanya pendapatan dan pemberian prestasi, sedangkan kepuasan kehidupan rumah pada akhirnya dicapai dengan adanya hubungan yang dekat dan kebahagiaan personal. Sementara itu kebermaknaan yang diinginkan juga berbeda antara ranah kerja dan keluarga. Tanggung jawab dan kecakapan penting dicapai dalam kerja, sementara kasih sayang penting dalam ranah keluarga.

Border (batas) adalah garis demarkasi antara ranah. Ada tiga garis batas (*border*), yaitu fisik, temporal dan psikologis. Garis fisik seperti dinding dari tempat kerja atau dinding rumah, dimana tingkah laku yang sesuai dengan ranah-ranah tersebut ditempatkan. Batas temporal seperti aturan jam kerja, ketika kerja dilakukan pada saat ada tanggungjawab perawatan keluarga. Batas psikologis adalah aturan yang diciptakan individu, yang menentukan pola pikir, tingkah laku dan emosi yang tepat untuk satu ranah tetapi tidak untuk ranah yang lain.

Garis batas (*border*) bersifat permeabilitas, fleksibilitas, blending, dan adanya kekuatan batas. Permeabilitas adalah tingkatan dimana elemen dari ranah lain dapat masuk, sedangkan fleksibilitas atau keberadaan dimana suatu batas mungkin tetap atau diperluas tergantung pada permintaan satu ranah atau yang lain. Ketika banyak permeabilitas dan fleksibilitas terjadi dalam batas-batas tersebut, maka percampuran “*blending*” akan terjadi. Dalam hal ini, *psychological blending* dapat terjadi ketika

seseorang menggunakan pengalaman pribadi atau keluarga dalam pekerjaannya atau pengalaman kerja untuk memperkaya kehidupan keluarganya. Kombinasi permeabilitas, fleksibilitas dan percampuran (*blending*) menentukan kekuatan dari batas. Batas yang sangat tidak dapat ditembus, tidak fleksibel dan tidak memungkinkan percampuran adalah “batas yang kuat”. Akan tetapi batas yang memungkinkan dapat ditembus, fleksibel dan memungkinkan untuk percampuran adalah ”batas yang lemah”.

Pada umumnya batas yang lemah adalah sesuatu yang paling berfungsi untuk individu. Akan tetapi, sebagai “tempat kerja yang responsif”, adanya fleksibilitas yang lebih, banyak karyawan yang berlanjut mengalami frustrasi. Hal ini karena ketika batas antara kerja dan keluarga kurang jelas, karyawan mempunyai kesulitan waktu yang lebih untuk negosiasi dengan keluarga dan perusahaan tentang kapan dan dimana tanggungjawab kerja dan rumah dilaksanakan (Hall & Richter dalam Clark, 2000). *Border Crosser* (pelintas batas) Atribut dari *border crosser* yang paling relevan adalah yang berkontribusi pada kemampuan untuk merubah ranah dan batas agar sesuai dengan kebutuhan. Dua dimensi penting berkaitan dengan *border crosser* berkaitan dengan pengaruh dan identifikasi.

Keterkaitan *boundary theory* terhadap penelitian ini terletak pada variabel keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja guru. Clark (2000) mendefinisikan keseimbangan kerja keluarga sebagai keadaan ketika individu menemukan kepuasan dalam peran di dalam ranah keluarga maupun peran-peran dalam ranah kerja, dengan konflik yang minimal. Seorang guru yang mampu menyeimbangkan urusan pekerjaan dan urusan

keluarganya maka guru akan lebih maksimal dalam menjalankan perannya, baik peran sebagai guru dan peran lainnya.

2.2. Kinerja Guru

2.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam istilah bahasa Inggris berasal dari kata "*performance*" yang memiliki tiga arti yaitu: prestasi, pertunjukan, dan pelaksanaan tugas (Ruky, 2002). Bangun (2012) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan (*job requirement*). Adapun Susanto (2016) mengartikan kinerja atau prestasi kerja (*performance*) sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sedangkan menurut Supardi (2016) Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dari pendapat mengenai kinerja tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Pendapat lain mengenai kinerja berasal dari Dessler (2000) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002). Kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara *ability* (kemampuan dasar) dengan *motivation* (motivasi) atau $P = (A \times M)$ (Robins dalam Supardi, 2016). Teori tersebut menunjukkan bahwa orang yang memiliki

kemampuan dasar yang tinggi, tetapi memiliki motivasi yang rendah akan menghasilkan kinerja rendah, begitupun sebaliknya jika seseorang memiliki motivasi tinggi namun kemampuan dasarnya rendah kinerjanya pun rendah pula. Namun jika keduanya (kemampuan dan motivasi) tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi atau lebih baik. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwasannya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atas kemampuan yang dimiliki dan dengan motivasi yang didapati.

2.2.2. Pengertian Kinerja Guru

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Undang-Undang No.14 tahun 2005 menjelaskan bahwa :”Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pasal 8 UU RI No.14 2005 menyebutkan bahwa :”Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.

Berkaitan dengan kinerja pada guru yang berada dalam organisasi sekolah, maka guru menduduki peran yang amat penting dalam proses pendidikan dan pembelajaran, karena mempersiapkan peserta didik untuk mencapai kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan. Susanto (2016) mengartikan kinerja guru sebagai

prestasi kerja guru dalam pencapaian tujuan organisasi sekolah. Menurut Supardi (2016) Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta. Sedangkan pengertian kinerja guru menurut Riduwan (2014) adalah suatu prestasi yang didapat guru yang merupakan hasil capaian dalam melaksanakan tugas-tugas dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu yang tersedia.

Oleh karena itu kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seseorang guru dalam menjalankan tugasnya serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran. Kinerja guru dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkannya dari prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang baik (Supardi, 2016).

2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang mempengaruhi terbangunnya suatu kinerja profesional, termasuk kinerja guru yang didalamnya terdapat faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhinya.

1. Faktor internal

Faktor internal ialah faktor yang berasal dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, misalnya sistem kepercayaan menjadi pandangan hidup seorang guru (Susanto, 2016). Faktor ini sangat besar pengaruhnya dan paling berpotensi bagi pembentukan etos kerja guru. Contoh dari faktor internal ialah

kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi diri, motivasi, pengalaman, dan latar belakang keluarga.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ialah faktor-faktor yang berasal dari luar, bisa dari organisasi atau dari lingkungan kerja. Barnawi dan Arifin (2012) mengidentifikasi faktor eksternal ke dalam beberapa hal berikut ini:

- a. Volume upah yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang
- b. Suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan
- c. Sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan
- d. Penghargaan terhadap *need achievement*
- e. Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik

Menurut Gibson et al (dalam Supardi, 2016) variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja yaitu variabel individual, organisasional, dan psikologis seperti diuraikan di bawah ini:

1. Variabel individual, terdiri dari: (a) kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik, (b) latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pendidikan, (c) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari: (a) sumber daya, (b) kepemimpinan, (c) imbalan, (d) struktur
3. Variabel psikologis, terdiri dari: (a) persepsi, (b) sikap, (c) kepribadian, (d) belajar, (e) motivasi.

Sementara itu menurut Kopelman dalam Supardi (2016:50) mengemukakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor, yaitu lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Sedangkan Tempe (1992) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan.

Dari paparan di atas dapat dilihat bahwasannya banyak faktor dan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri seorang guru atau faktor internal seperti faktor individu dan faktor psikologis, selain itu juga berasal dari faktor eksternal dan faktor situasional. Kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.

2.2.4. Indikator Kinerja Guru

Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG), meliputi:

1. Rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran)
2. Prosedur pembelajaran (*classroom prosedure*)
3. Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*) (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu:

1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- a. Identitas Silabus
- b. Standar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi Dasar (KD)
- d. Materi Pelajaran
- e. Kegiatan pembelajaran
- f. Indikator
- g. Alokasi waktu
- h. Sumber Pembelajaran

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen:

- a. Identitas RPP
- b. Standar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi Dasar (KD)
- d. Indikator
- e. Tujuan Pembelajaran
- f. Materi Pembelajaran

- g. Metode Pembelajaran
- h. Langkah-Langkah Kegiatan
- i. Sumber pembelajaran
- j. Penilaian

2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran.

a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media visual. Tetapi kemampuan guru disini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya. Dalam kenyataannya dilapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain

media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi yang meliputi kegiatan remedial dan kegiatan perbaikan program pembelajaran. Penilaian hasil belajar mengajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan proses pembelajaran yang telah dilakukan (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Penilaian kinerja guru dalam suatu organisasi sekolah dapat dilihat pada aspek kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal:

1. Kemampuan teknik, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik peralatan yang digunakan dalam melaksanakan tugas serta pengalaman yang dimiliki.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan menyesuaikan bidang gerak dari unit-unit operasional
3. kemampuan hubungan interpersonal antara lain kemampuan bekerja sama dengan orang lain, membawa guru melakukan negosiasi (Basri, 2004).

Dari uraian di atas mengenai kinerja dan indikatornya maka dapat ditarik kesimpulan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya ditunjukkan oleh indikator kemampuan menyusun perangkat pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan pribadi, kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, dan kemampuan melaksanakan pengayaan serta remedial.

2.3. Otonomi Kerja

2.3.1. Pengertian Otonomi Kerja

Otonomi merupakan salah satu dari karakteristik pekerjaan yang paling inti. Menurut Saragih (2011) otonomi kerja merupakan sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian, keleluasaan pada individu dalam menjadwalkan pekerjaannya dan menentukan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya. Robbins dan Coulter (2009) mendefinisikan otonomi kerja sebagai kebebasan yang diberikan kepada pekerja individu secara substansial, kemandirian dan keleluasaan untuk merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya. Mencakup kesempatan mengatur

pekerjaannya sendiri, kebebasan melaksanakan pekerjaan, kebebasan berpikir dan bertindak. Sedangkan menurut Astriana (2010) otonomi kerja merupakan tingkat kebebasan, independensi, dan kebijaksanaan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan suatu pekerjaan dan menentukan cara yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pendapat tentang otonomi kerja yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa otonomi kerja merupakan kebebasan yang diberikan pimpinan kepada karyawan dalam mengatur, menjadwalkan, dan melaksanakan pekerjaannya namun tetap memperhatikan SOP yang berlaku. Otonomi mengarah pada keadaan psikologis kritis seseorang, dimana ia bertanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka yang selanjutnya berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi dalam bekerja.

Otonomi pada prinsipnya diartikan sebagai kewenangan/kemandirian dalam mengatur dirinya sendiri. Prinsip otonomi dalam kaitannya dengan sekolah ialah tentang kewenangan sekolah dalam mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan yang berlaku (Depdiknas, 2001). Dengan demikian sekolah diberi kebebasan untuk menyusun kebijakan demi memajukan mutu dan menjamin kesejahteraan warga sekolahnya.

2.3.2. Pengertian Otonomi Kerja Pada Guru

Otonomi guru dapat dikatakan berhubungan langsung dengan keprofesionalan guru karena dalam beberapa hal guru diberi wewenang untuk mandiri dalam menyusun silabus, merancang desain instruksional, menjalankan metode dan teknik

mengajar di depan kelas, dan menyelenggarakan evaluasi hasil belajar (Sumarsono, 2013). Otonomi guru ialah kemandirian guru dalam banyak hal yang mengarah kepada profesi guru. Kemandirian seseorang biasanya diukur dari kematangan fisik, jiwa, sikap, pikiran, kepribadian, dan pengetahuan, serta nilai-nilai. Kemandirian juga ditunjukkan oleh kemampuan seseorang untuk menentukan sikap dan perilakunya sendiri tanpa harus ada campur tangan orang lain, tetapi ia harus berani mempertanggungjawabkan perilaku pilihannya. Sepanjang menyangkut profesi guru, perilaku pilihannya harus dapat dipertanggungjawabkan secara filosofis, secara teoretis-ilmiah, dan secara sosiokultural kepada anak didik, orang tua, sekolah, yayasan, dan masyarakat luas (Sumarsono, 2013).

Richard Smith dalam Sehwat (2014) mendefinisikan otonomi guru mengacu pada kemampuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai untuk diri sendiri sebagai guru juga orang lain dalam bekerjasama. Selain itu Al-siyabi (2016) menyatakan otonomi guru diberikan sebagai keterlibatan guru dalam suatu variasi kegiatan yang terkait beragamnya peran mereka sebagai seorang guru, desainer kurikulum, administrator, dan penilai. Pearson dan Hall dalam Johari et al (2016) mengartikan otonomi guru sebagai persepsi tingkat kontrol yang dimiliki oleh guru pada lingkungan kerja dan diri mereka sendiri.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan pada dasarnya otonomi guru merupakan kemandirian atau kebebasan yang diberikan kepada guru dalam menjalankan tugas dan perannya dalam dunia pendidikan. Guru selalu dituntut untuk otonom dalam mengembangkan bahan dan metode ajarnya. Otonomi akan mendorong guru untuk mengajar dengan lebih baik, terutama saat diberi kebebasan

untuk menerapkan semua ide-idenya di kelas. Guru yang paham kebutuhan anak didiknya akan mampu bertindak untuk memenuhi kebutuhan tersebut sehingga para peserta didik bisa mengalami proses belajar yang bermakna (Fachrurrazi, 2017).

2.3.3. Indikator Otonomi Kerja

Pearson et al (2009) mengembangkan tiga skala penilaian (indikator) dalam otonomi kerja yaitu *work method*, *work schedule*, dan *work criteria*.

1. *Work method* otonomi merupakan kemampuan seseorang memilih cara apa yang digunakan dalam penyelesaian suatu pekerjaan.
2. *Work schedule* otonomi merupakan kemampuan seseorang mengatur rangkaian penyelesaian tugas atau pekerjaan.
3. *Work criteria* otonomi merupakan kemampuan seseorang dalam menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk evaluasi.

2.4. Beban Kerja

2.4.1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memroses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat atau menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dengan kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*). Hal inilah yang mendasari pentingnya pemahaman dan pengukuran mengenai beban kerja (Cain, 2007).

Menurut Gibson dan Ivancevich (2012) beban kerja adalah tekanan sebagai tanggapan yang tidak dapat menyesuaikan diri, yang dipengaruhi oleh perbedaan individual atau proses psikologis, yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (lingkungan, situasi, peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologi atau fisik) terhadap seseorang. Menurut Permendagri (2008) beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan /unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Moekjizat (2004) turut berpendapat mengenai beban kerja yang merupakan volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Selain itu menurut Munandar (2011) beban kerja adalah keadaan dimana seorang pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu.

Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu yang diberikan maka hal tersebut bukan menjadi suatu beban kerja. Namun jika pekerja tersebut tidak bisa menuntaskan pekerjaannya dalam batas waktu yang ditetapkan maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi beban kerja. Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas yang diberikan lingkungan kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja (Kasmarani, 2012).

2.4.2. Beban kerja pada guru

Menurut Knezevich dalam Yuliejatiningsih (2012) beban tugas guru adalah banyaknya kerja atau tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah kepada guru

sebagai tenaga profesional dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Beban kerja guru dibedakan menjadi dua yaitu beban mengajar dan tanggung jawab di luar kelas.

1. Beban mengajar
2. Meliputi jumlah siswa/besar kelas, karakteristik umum siswa, jumlah jam mengajar, dan jumlah jam untuk persiapan.
3. Tanggung jawab di luar kelas
4. Meliputi pengawasan terhadap siswa kegiatan ekstrakurikuler, tugas administratif, dan tugas tambahan guru lainnya.

Beban kerja guru berdasarkan Permendikbud No.15 Tahun 2018 ialah 40 jam dalam satu minggu pada satuan administrasi pangkal. Beban kerja selama 40 jam tersebut terdiri atas 37,5 jam kerja efektif dan 2,5 jam istirahat. Pelaksanaan beban kerja efektif selama 37,5 jam mencakup kegiatan pokok, yaitu:

1. Merencanakan pembelajaran atau bimbingan;
2. Melaksanakan pembelajaran atau bimbingan, yang dilaksanakan dalam kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, ekstrakurikuler;
3. Menilai hasil pembelajaran atau bimbingan;
4. Membimbing dan melatih peserta didik; dan
5. Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

2.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Soleman (2011) faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri seseorang akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor meliputi:

- a. Faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi kondisi kesehatan).
- b. Faktor psikis (motivasi persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan).

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal berasal dari luar tubuh seseorang diantaranya:

- a. Tugas (*task*). Meliputi tugas yang bersifat seperti stasiun kerja, tata ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Tugas yang bersifat mental tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, dan emosi pekerjaan.
- b. Organisasi kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja, dan sebagainya
- c. Lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat memberikan beban tambahan yang meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis.

2.4.4. Indikator Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Menurut O'Donnell dan Eggeimeier (1986) pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam tiga jenis, yaitu:

1. Pengukuran subjektif

Pengukuran subjektif adalah pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakan ketika menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*).

2. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Metode pengukuran jenis ini salah satunya diukur menggunakan waktu, yang bertujuan untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja pada kualifikasi tertentu.

3. Pengukuran fisiologis

Pengukuran fisiologis adalah pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja pada saat menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan tertentu. Misalnya refleks pupil dan pergerakan mata, aktivitas otot, dan respon tubuh lainnya.

2.5. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

2.5.1. Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja

Work-life balance atau keseimbangan kehidupan kerja secara umum berkaitan dengan waktu kerja, fleksibilitas, kesejahteraan, keluarga, demografi, migrasi, waktu luang dan sebagainya (Riadi 2017). Menurut Hudson (2005) keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) adalah tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang. Penjelasan dari Greenhaus et al (2003) mengenai keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) ialah keseimbangan

kerja dan kehidupan seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga. Pendapat lain tentang *Work life balance* oleh Frame dan Hartog dalam Devan et al (2016) yang mengartikan *Work life balance* ialah bagaimana seorang karyawan dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, studi sehingga tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya saja.

Work life balance berkaitan dengan jumlah porsi waktu yang tersedia bagi seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan terhadap pekerjaan dan tuntutan lain termasuk keluarganya. Terjadinya ketidakseimbangan antara porsi waktu terhadap pekerjaan dengan tuntutan lain misalnya terbawanya masalah pekerjaan ke ranah keluarga atau sebaliknya akan mengakibatkan terjadinya ketimpangan. Hal tersebut berpotensi menyebabkan stres dan sikap kerja yang tidak konstruktif hingga berujung pada penurunan kinerja.

Menurut carlos et al dalam valen (2017) *Work life balance* adalah pemenuhan harapan bagi peran terkait yang dinegosiasikan dan dibagi antara peran-peran yang terkait dalam pekerjaan dan keluarganya. Sedangkan Parkes and Langford (2008), *work-life balance* merupakan kondisi dimana individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan. Kemudian menurut Singh dan Khanna (2011), *work-life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lain.

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai keseimbangan kehidupan kerja yang dipaparkan di atas maka dapat disimpulkan bahwasannya *Work life balance* ialah kemampuan seseorang dalam mengatur waktu bagi kepentingan pekerjaan dan pribadinya, yaitu memisahkan peran sebagai pekerja yang bertanggungjawab terhadap profesinya dengan peran sebagai seorang individu di kehidupan sosial baik di dalam keluarga maupun lingkup sosial.

2.5.2. Faktor yang mempengaruhi *Work life balance*

Menurut Schabracq (2003), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi work-life balance seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik Kepribadian. Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Terdapat hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan work-life balance. Individu yang memiliki secure attachment cenderung mengalami positive spillover dibandingkan individu yang memiliki insecure attachment.
2. Karakteristik Keluarga. Menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi work-life balance.
3. Karakteristik Pekerjaan. Meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
4. Sikap. Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-

perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*

Clark (2000) meninjau faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance* tersaji dalam *border-theory*. Teori ini menyebutkan bahwa masing-masing individu memiliki dua domain yang berbeda, yaitu pekerjaan dan rumah. Terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antar kedua domain tersebut yaitu:

1. *Border*

Border dapat dikatakan sebagai suatu batasan yang memisahkan domain yang satu dengan domain yang lain, yaitu pekerjaan dan rumah.

2. *Permeability*

Permeability merupakan suatu indikasi yang mengartikan dapat tidaknya elemen dari luar domain untuk memasuki domain tersebut. elemen yang bersifat *physical permeations* dan *temporal permeations* biasanya berupa tindakan interupsi, namun bisa menjadi pengingat. Sedangkan yang bersifat *psychological* biasanya berupa emosi dan tingkah laku negatif dari pekerjaan yang terbawa ke lingkungan rumah.

1. *Flexibility*

Flexibility adalah suatu indikasi yang mengartikan mampu tidaknya suatu domain melebarkan batasannya dengan mempertimbangkan tuntutan dari domain lainnya. Misalnya seseorang mendapatkan jam kerja yang cenderung bebas maka dapat dikatakan *temporal border* yang dimilikinya sangat fleksibel.

2. *Blending*

Proses *blending* terjadi jika *permeability* dan *flexibility* bertemu di sekitar *border*. Proses *blending* dapat diartikan sebagai pembentukan batasan yang baru dimana kedua domain yaitu pekerjaan dan rumah tidak lagi berhubungan satu sama lain.

2.5.3. Dimensi *Work life balance*

Menurut Fisher et al (2009) ada empat dimensi yang menjadi alat ukur *Work life balance* antara lain sebagai berikut:

1. *Work interface personal life (WIPL)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. *Personal life interface work (PLIW)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. *Personal life enhancement of work (PLEW)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan. Maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. *Work enhancement of personal life (WEPL)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.6. Lingkungan Kerja

2.6.1. Pengertian lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itulah Swastha dan Sukotjo (2005) berpendapat bahwa lingkungan kerja sebagai keseluruhan dari faktor-faktor ekstern yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatannya.

Nitisemito (2011) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Simanjuntak (2003) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Mardiana (2005) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Nitisemito (2011) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai, sehingga setiap organisasi atau perusahaan harus mengusahakan agar lingkungan kerja dimana pegawai berada selalu dalam kondisi yang baik. Seperti dijelaskan di atas bahwa lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Tetapi dalam kenyataannya, penilaian baik atau buruknya lingkungan fisik kerja ditentukan oleh penilaian karyawannya. Seseorang mungkin menganggap lingkungan yang sama adalah buruk sedangkan yang lain menganggap baik. Hal ini disebabkan karena ada perbedaan pandangan masing-masing individu terhadap lingkungan kerja. Perbedaan ini dapat terjadi karena masing-masing individu mempunyai kebutuhan, kepentingan maupun harapan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain (Nitisemito, 2011).

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dalam melakukan pekerjaannya, yang mana lingkungan ini dapat mempengaruhi kualitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman sangat diharapkan bagi karyawan karena itu akan mempengaruhi mutu kinerja karyawan tersebut. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi. Lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2011).

2.6.2. Jenis lingkungan kerja

Menurut Sedarmayanti (2011) lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan fisik yang berhubungan secara langsung dengan karyawan meliputi pusat kerja, kursi meja, dan sebagainya. Sedangkan lingkungan kerja fisik yang tidak langsung mempengaruhi karyawan atau disebut juga lingkungan perantara yaitu temperatur, kelembaban, sirkulasi udara,

2. Lingkungan kerja non fisik

Semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, dan hubungan dengan bawahan (Nitisemito, 2011). Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Nitisemito, 2011). Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.6.3. Dimensi lingkungan kerja

Faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja adalah sangat luas, di samping itu kemungkinan ada hal-hal di sekitar pekerja yang dianggap tidak berpengaruh terhadap mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, tetapi pada suatu saat terbukti bahwa hal itu berpengaruh, bahkan cukup besar pengaruhnya,

misalnya dalam literatur masalah warna seringkali kurang diperhatikan, padahal pengaruh warna sebenarnya cukup besar dan sudah banyak diketahui terutama oleh ahli-ahli dekorasi (Nitisemito, 2011). Faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja meliputi pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan, dan kebisingan.

Faktor-faktor yang termasuk dalam dimensi lingkungan kerja menurut Nitisemoto (2011) adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fisik

- a. Kebersihan.

Normalnya seseorang akan merasa senang dan nyaman jika mendapati lingkungan kerja yang bersih. Rasa senang dan nyaman tersebut akan mempengaruhi semangat karyawan dalam bekerja. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat bekerja saja, tetapi jauh lebih luas misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa kurang menyenangkan bagi karyawan yang menggunakannya

- b. Penerangan

Selain demi kenyamanan dalam bekerja penerangan yang baik juga bermanfaat bagi kesehatan mata. jika penglihatan pekerja menjadi tidak jelas akibat penerangan yang tidak baik, maka dapat mengganggu ketepatan dan kecepatan dalam bekerja, untuk itu pekerjaan menjadi tidak efisien dan efektif yang seperti sudah disinggung di atas akhirnya membuat produktivitas menurun.

Penerangan di sini tidak terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas seringkali karyawan

membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian. Ciri-ciri dari penerangan yang baik (*good lighting*) adalah sebagai berikut :

- 1) Sinar cahaya yang cukup dan tidak menyilaukan mata
- 2) Kontras cahaya yang tidak begitu tajam
- 3) Distribusi cahaya yang merata
- 4) Warna yang sesuai

c. Keamanan

Lingkungan kerja yang aman akan membuat tenang para pekerja ketika melakukan tugas dan tanggungjawabnya. Perusahaan sudah sepatutnya menjamin keamanan dan keselamatan karyawannya demi kenyamanan dalam bekerja.

2. Lingkungan kerja non fisik

Sedarmayanti (2011) lingkungan kerja non fisik, contohnya adalah struktur tugas, desain pekerjaan, pola kerja sama, pola kepemimpinan dan budaya organisasi. Adanya pembagian mengenai lingkungan kerja tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Antara keduanya harus saling seimbang, karena baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik sama-sama akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Barnawi (2014) menyatakan ada beberapa ciri lingkungan yang baik yaitu:

1. Memiliki pencahayaan yang cukup.
2. Memiliki pewarnaan lokasi yang dapat menimbulkan semangat kerja.
3. Kualitas udara yang baik.

4. Tempat kerja yang bersih dan indah.
5. Memiliki suasana yang tenang dan jauh dari kebisingan.
6. Adanya rasa aman ketika berada di lingkungan

2.6.4. Indikator lingkungan kerja

Ada beberapa indikator dalam mengukur lingkungan kerja, menurut Kuncoro (2017) menyatakan bahwa indikator lingkungan kerja dalam hal ini sekolah yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik.
2. Lingkungan kerja psikologi.
3. Lingkungan kerja non-fisik

2.7. Iklim Organisasi

2.7.1. Pengertian iklim organisasi

Istilah iklim disini merupakan kiasan (metafora), yaitu suatu yang dapat memberikan gambaran yang gamblang pada tingkat kognitif, emosional, perilaku, dan menyatakan suatu bagian tertentu pada tindakan tanpa menetapkan perilaku sebenarnya (Pace, 2002). Istilah iklim organisasi pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930an memakai istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Seiring berjalannya waktu Tagiuri dan Litwin menggunakan istilah iklim organisasi yang kemudian mendefinisikan sebagai kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung. Iklim organisasi dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku setiap anggotanya.

Iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi atau karakter organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mana mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi tersebut

(Susanto, 2016). Menurut Hoy dan Miskel (2001) iklim organisasi sekolah dapat direpresentasikan sebagai kondisi kultural organisasi sekolah yang memberikan ruang dalam mengatur hubungan sosial orang-orang yang terlibat dalam pendidikan atau pembelajaran. Iklim kerja di sekolah menurut Supardi (2016) merupakan suasana yang terdapat di dalam suatu sekolah. Iklim kerja di sekolah menggambarkan keadaan warga sekolah tersebut dalam keadaan riang dan mesra ataupun tingkat kepedulian antar satu individu dengan individu lainnya. Terciptanya hubungan yang riang dan mesra disebabkan oleh harmonisnya hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan guru dengan murid.

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para guru melakukan pekerjaan mereka atau serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung maupun tidak langsung oleh guru yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku guru (Susanto, 2016). Pendapat lain mengenai iklim organisasi sekolah dari Riduwan (2014) yang mengungkapkan bahwa iklim organisasi sekolah adalah suatu persepsi mengenai kondisi lingkungan fisik sekolah dan kondisi lingkungan pekerjaan yang didasarkan pada persepsi kepala sekolah, guru-guru dan siswa yang ada di lingkungan sekolah sebagai salah satu anggota sekolah yang terlibat di dalam organisasi yang dipimpinnya.

Berdasarkan definisi di atas mengenai iklim organisasi maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi ialah deskripsi dari karakteristik organisasi sebagai ciri khas organisasi yang mengarah pada persepsi anggota mengenai kondisi dan suasana lingkungan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru guna menumbuhkan motivasi dalam diri guru

tersebut agar mampu bekerja lebih semangat. Hal tersebut menunjukkan pentingnya menciptakan iklim organisasi yang baik dan kondusif karena berpengaruh pada tinggi rendahnya motivasi para guru.

2.7.2. Faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Menurut Susanto (2016) ada empat faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. Manajer atau pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan maupun kebijakan dari manajer atau pimpinan mempengaruhi beberapa hal dalam organisasi, termasuk iklim. Tindakan tersebut seperti alokasi dana, prosedur organisasi, hubungan personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara untuk memotivasi, teknik dan tindak kedisiplinan, interaksi antar kelompok, perhatian terhadap permasalahan karyawan, dan kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan

2. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim yang tercipta melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhannya. Selain itu komunikasi karyawan juga termasuk bagian penting dalam membentuk iklim organisasi.

3. Tingkah laku kelompok kerja

Tidak hanya tingkah laku karyawan tingkah lak kelompok kerja juga dapat mempengaruhi iklim organisasi. Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan pertemanan. Sebuah kebutuhan yang seringkali diusahakan oleh kelompok dalam organisasi.

4. Faktor eksternal organisasi

Dari beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi iklim keadaan ekonomi adalah faktor yang utama. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan demi mengimbangi inflasi.

2.7.3. Indikator iklim organisasi

Menurut Davis dan Newstorm (2000), iklim organisasi memiliki unsur-unsur organisasi yang menjadi tolok ukur dalam pengukuran iklim organisasi, yaitu:

1. Kualitas Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang di praktikkan oleh pimpinan terhadap karyawannya.
2. Kepercayaan, yaitu kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawannya dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan tersebut.
3. Komunikasi, yaitu proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dalam suatu organisasi.
4. Tanggung Jawab, yaitu sikap yang ada pada pimpinan dan karyawan terhadap kepemilikan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan.
5. Imbalan yang Adil, yaitu upah yang diberikan pada karyawan sesuai dengan pengharapan mereka yakni pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan dan standar pengupahan komunitas.
6. Kesempatan, yaitu suatu peluang yang diberikan karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

7. Pengendalian, yaitu suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan agar perusahaan atau organisasi terkontrol dengan baik sehingga tidak mengalami kerugian.

2.8. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian terhadap penelitian terdahulu dimaksudkan agar peneliti yang sedang dilakukan dapat terarah dan dapat melengkapi penelitian-penelitian sejenis yang sudah ada sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Johanim johari, Fee Yean Tan and Zati Iwani Tjik Zulkarnain (2016)	<i>Autonomy, workload, work life balance and job performance teachers</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>autonomy</i> dan <i>work life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja diantara guru. Sedangkan <i>workload</i> atau beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja diantara guru.
2.	Demet hasbay dan Erkut altindag (2018)	<i>Factors that affect the performance of teachers working in secondary-level education</i>	Penelitian ini mengungkap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Kinerja guru dipengaruhi sebagian besar oleh faktor manajemen, diikuti oleh lingkungan kerja dan upah. kinerja guru meningkat dengan kondisi kerja di mana mereka dapat merasa nyaman dan di bawah tekanan.
3.	Susanti saragih (2011)	<i>The effect of job autonomy on work outcomes: self efficacy as an intervening variabel</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa otonomi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. <i>self efficacy</i> secara parsial

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			memediasi hubungan antara otonomi kerja dan kepuasan kerja. otonomi tidak berpengaruh terhadap stres kerja, <i>self efficacy</i> tidak memediasi pengaruh otonomi kerja terhadap kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, dan stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.
4.	Nurharani selamat, Nur Zahira Samsu, dan Nur Shaminah Mustafa Kamalu (2013)	<i>The impact of organizational climate on teachers' performance</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
5.	Indra Agung Yudhistira (2015)	Pengaruh kecerdasan emosional, lingkungan kerja, dan disiplin terhadap kinerja guru dengan komitmen organisasi sebagai moderasi	Hasil penelitian ini ialah kecerdasan emosional, lingkungan kerja, dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kecerdasan emosional, lingkungan kerja, dan disiplin terhadap kinerja guru.
6.	Sunarso (2010)	Pengaruh kepemimpinan, kedisiplinan, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, beban kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sedangkan kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.
7.	Dwi Agung Nugroho Arianto (2013)	Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja guru	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan budaya kerja berpengaruh positif

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap kinerja tenaga pengajar, dan secara bersama-sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar.
8.	Putri Yuni Astuti (2017)	Pengaruh kepemimpinan, iklim kerja dan beban kerja terhadap kinerja guru	Secara Parsial dan simultan Kepemimpinan, iklim kerja, dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
9.	Abdul Faisal Amboyo Abdul Wahid Syafar dan Bakri Hasanuddin (2015)	Pengaruh kedisiplinan, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru laki-laki dan perempuan pada SMK Negeri 1 Sigi (studi perbandingan)	Secara parsial dan simultan kedisiplinan, beban kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1. Tidak ada perbedaan kedisiplinan, beban kerja, dan motivasi kerja antara guru laki-laki dan guru perempuan.
10.	Ceacilia Sri Mindarti (2014)	Iklim organisasi sekolah memoderasi pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pati	Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pati. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Iklim organisasi memoderasi pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja guru.
11.	Yovitha Yuliejantiningasih (2012)	Hubungan iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SD	Hasil penelitian ini menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan motivasi berprestasi. Beban tugas memiliki hubungan langsung signifikan dengan motivasi berprestasi. Iklim

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan beban tugas tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. namun secara simultan keduanya mempengaruhi kepuasan kerja. Iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.
12.	Aqeel ahmed soomro, Robert J. Breitenecker, Syed Afzal Moshadi Shah (2018)	<i>Relation of work life balance, work family conflict, and family-work with the employee performance moderating role of job satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan <i>work life balance</i> dan <i>work family conflict</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja secara signifikan memoderasi hubungan <i>work life balance, work family conflict</i> terhadap kinerja
13.	Fatmi Andi Rizki Pratami, Edi Harapan, Yasir Arafat	<i>Influence Of School Principal And Organizational Climate Supervision On Teachers' Performance</i>	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa baik secara parsial maupun simultan supervisi kepala sekolah dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
14.	Erni Purwanti (2019)	Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, beban kerja dan disiplin terhadap kinerja guru sma muhammadiyah 1 gresik	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja dengan kinerja guru. Sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
15.	Dita Anggrayni, Heri Sawiji, dan Susantiningrum (2018)	Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Pancasila 6 Jatisrono Kabupaten Wonogiri	motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

Sumber: penelitian terdahulu, 2020

2.9. Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

2.9.1. Pengaruh Otonomi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Otonomi kerja pada guru merupakan kebebasan yang diberikan kepala sekolah kepada guru dalam mengatur, menjadwal, dan melaksanakan kegiatan pembelajaran namun tetap memperhatikan SOP yang berlaku. Guru yang profesional selalu dituntut untuk memberikan *performance* terbaik yang dimiliki. Pemberian otonomi kerja kepada guru akan mempengaruhi kinerjanya, karena dapat memberikan ruang pada guru dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Guru akan lebih bebas mengembangkan kreativitasnya dalam mengajar dan dengan bebas dan mampu mengontrol dirinya untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Teori tentang kinerja yang dikemukakan oleh Gibson (2012) menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang ialah berasal dari variabel organisasi, otonomi kerja termasuk dalam kelompok variabel organisasi. Otonomi kerja pada guru merupakan kemandirian atau kebebasan yang diberikan kepada guru dalam menjalankan tugas dan perannya dalam dunia pendidikan. Guru selalu dituntut untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam mengembangkan bahan dan metode ajar. Otonomi akan mendorong guru untuk mengajar dengan lebih baik, terutama saat diberi kebebasan untuk menerapkan semua ide-ide kreatif yang dimilikinya .

Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Johari et al (2016) yang menunjukkan hasil bahwa pemberian otonomi kepada guru memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu Saragih (2011) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil otonomi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru. Dengan demikian, pemberian otonomi kerja yang baik akan mendorong guru dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penalaran logika, keterkaitan teori, dan didukung oleh penelitian terdahulu maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H1: Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru

2.9.2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru

Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu yang diberikan maka hal tersebut bukan menjadi suatu beban kerja. Namun jika pekerja tersebut tidak bisa menuntaskan pekerjaannya dalam batas waktu yang ditetapkan maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi beban kerja. Beban kerja pada guru adalah banyaknya kerja atau tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah kepada guru sebagai tenaga profesional dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran.

Beban kerja dapat mempengaruhi kinerja dan menentukan keefektivan dalam bekerja. Menurut Robbins dalam Arianto (2016) positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi dalam beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Persepsi terhadap beban kerja erat kaitannya dengan suatu pekerjaan, dimana individu memberikan penilaian terhadap sejumlah tugas dan

tanggung jawab yang tentunya membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Selain itu besarnya beban kerja berkaitan dengan upah atau bonus yang mungkin didapati.

Berdasarkan teori kinerja yang dikemukakan oleh Gibson (2012) tentang variabel yang mempengaruhi kinerja guru salah satunya yaitu variabel organisasi. Beban kerja termasuk dalam variabel organisasi karena jumlah beban kerja yang diberikan tergantung keputusan dari organisasi. Beban mengajar guru bergantung pada keputusan organisasi dalam mengatur jam mengajar. Guru yang diberi beban kerja mengajar yang pas sesuai dengan porsinya akan maksimal dalam mengajar. Namun apabila jam mengajar yang diberi relatif banyak guru akan merasa lebih semangat dibandingkan dengan guru yang beban kerja mengajarnya cenderung sedikit. Hal tersebut dikarenakan intensitas pertemuan dengan siswa menjadi lebih banyak sehingga materi yang disampaikan lebih kompleks. Salah satu penilaian terhadap keberhasilan guru ialah dengan melihat prestasi belajar siswa.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2017) mendapati hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu Amboyo dkk (2015) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan penalaran logika, keterkaitan teori, dan didukung oleh penelitian terdahulu maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H2: Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru

2.9.3. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Keseimbangan kehidupan kerja berkaitan dengan jumlah porsi waktu yang tersedia bagi seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan terhadap pekerjaan dan tuntutan lain termasuk keluarganya. Keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan seseorang dalam mengatur waktu bagi kepentingan pekerjaan dan pribadinya, yaitu memisahkan peran sebagai pekerja yang bertanggungjawab terhadap profesinya dengan peran sebagai seorang individu di kehidupan sosial baik di dalam keluarga maupun lingkup sosial.

Berdasarkan *border/boundary theory* yang menjelaskan bahwa masing-masing individu memiliki dua domain yang berbeda, yaitu pekerjaan dan rumah. *Boundary theory* berfokus pada batas-batas yang memecah waktu, tempat, dan orang-orang yang terlibat dalam urusan pekerjaan dan keluarga. *Work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja menentukan banyaknya waktu yang tersedia untuk seorang karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga. Guru yang memiliki *work-life balance* yang baik dapat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan. Ketepatan dalam menyeimbangkan urusan pekerjaan dan keluarga akan membuat hidup seseorang menjadi lebih terkontrol.

Gibson (2012) dalam teorinya menyebutkan adanya kelompok variabel individu yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. *Work-life balance* merupakan salah satu yang termasuk dalam variabel individu. Pada dasarnya ketepatan mengatur *work-life balance* tergantung dari masing-masing individu. Seseorang dengan kualitas *work-life balance* yang baik menunjukkan bahwa seseorang tersebut bijak dalam membedakan urusan pekerjaan dan urusan pribadinya.

Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Johari et al. (2016) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Selain itu Soomro et al (2018) dalam penelitiannya juga menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan penalaran logika, keterkaitan teori, dan didukung oleh penelitian terdahulu maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H3: Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) berpengaruh positif terhadap kinerja guru

2.9.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dalam melakukan pekerjaannya, yang mana lingkungan ini dapat mempengaruhi kualitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman sangat diharapkan bagi karyawan karena itu akan mempengaruhi mutu kinerja karyawan tersebut. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Teori kinerja dari Gibson (2012) menyebutkan kelompok variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, salah satunya yaitu kelompok variabel organisasi. Lingkungan kerja merupakan bagian dari kelompok variabel organisasi. Lingkungan kerja yang baik dapat menunjang kinerja seseorang. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan nyaman sehingga besar kemungkinan guru untuk dapat bekerja optimal. Jika guru menyukai lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan

aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2001:12)

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Demet Hasbay dan Erkut (2018) yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja guru yang mana guru akan merasa nyaman dan tidak merasa tertekan jika lingkungan kerja kondusif, memadai dan sesuai dengan harapan. Selain itu penelitian yang dilakukan Elfita dkk (2019) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan penalaran logika, keterkaitan teori, dan didukung oleh penelitian terdahulu maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru

2.9.5. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Otonomi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Otonomi kerja pada guru merupakan kebebasan yang diberikan kepala sekolah kepada guru dalam mengatur, menjadwalkan, dan melaksanakan kegiatan pembelajaran namun tetap memperhatikan SOP yang berlaku. Penelitian yang dilakukan oleh Johari et al (2016) menunjukkan hasil bahwa pemberian otonomi kepada guru memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu Saragih (2011) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil otonomi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru. Namun hasil berbeda didapatkan dari penelitian yang dilakukan Desi (2018) dan Suryani (2017) menunjukkan bahwa otonomi kerja

tidak berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Berdasarkan *research gap* yang terjadi antara otonomi terhadap kinerja maka peneliti menghadirkan variabel moderasi berupa iklim organisasi guna memperkuat pengaruh otonomi terhadap kinerja guru.

Iklim organisasi merupakan karakteristik dari organisasi yang mengarah pada persepsi anggota organisasi mengenai kondisi dan suasana lingkungan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Menurut Susanto (2016) iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri agar guru bekerja lebih semangat. Gibson (2012) menjelaskan jika iklim organisasi menjadi kekuatan utama atau memperkuat seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Jika seseorang diberi kebebasan dalam mengatur pekerjaannya didukung dengan suasana iklim organisasi yang sesuai dengan harapan akan memicu individu untuk lebih semangat dalam bekerja sehingga kinerjanya meningkat

Berdasarkan penalaran logika, keterkaitan teori, dan didukung oleh penelitian terdahulu maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H5: Iklim organisasi memoderasi pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja guru

2.9.6. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru

Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu yang diberikan maka hal tersebut bukan menjadi suatu beban kerja. Namun jika pekerja tersebut tidak bisa menuntaskan pekerjaannya dalam batas waktu yang ditetapkan maka tugas dan

kegiatan tersebut menjadi beban kerja. Beban kerja pada guru adalah banyaknya kerja atau tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah kepada guru sebagai tenaga profesional dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi (Robbins dalam Arianto, 2016).

Penelitian yang dilakukan Amboyo, dkk (2019) menunjukkan hasil bahwa beban kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sejalan dengan penelitian dari Astuti (2017) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Johari et al (2016) mendapati hasil bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Fitriah (2018) menunjukkan hasil bahwa secara parsial beban kerja tidak signifikan terhadap kinerja guru. Perbedaan hasil dari beberapa penelitian di atas menunjukkan adanya *research gap* antara beban kerja terhadap kinerja guru. Oleh karena itu peneliti menghadirkan variabel moderasi berupa iklim organisasi guna memperkuat pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru.

Iklim organisasi merupakan karakteristik dari organisasi yang mengarah pada persepsi anggota organisasi mengenai kondisi dan suasana lingkungan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Menurut Susanto (2016) iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri agar guru bekerja lebih semangat. Gibson (2012) menjelaskan jika iklim organisasi menjadi kekuatan utama atau memperkuat seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Keadaan iklim organisasi yang baik dan sesuai dengan harapan guru tentu akan membuat lebih

semangat dalam bekerja. Beban kerja yang tadinya dirasa berat namun jika hubungan sosial diantara guru terjalin harmonis maka beban kerja tersebut akan menjadi ringan.

Berdasarkan penalaran logika, keterkaitan teori, dan didukung oleh penelitian terdahulu maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H6: Iklim organisasi memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru

2.9.7. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Keseimbangan kehidupan kerja berkaitan dengan jumlah porsi waktu yang tersedia bagi seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan terhadap pekerjaan dan tuntutan lain termasuk keluarganya. Keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan seseorang dalam mengatur waktu bagi kepentingan pekerjaan dan pribadinya, yaitu memisahkan peran sebagai pekerja yang bertanggungjawab terhadap profesinya dengan peran sebagai seorang individu di kehidupan sosial baik di dalam keluarga maupun lingkup sosial.

Penelitian yang dilakukan Johari et al (2016) menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil yang sama didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Soomro et al (2018) bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Sidiq (2019) yang mendapatkan hasil bahwa secara parsial *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap kinerja. Perbedaan hasil dari beberapa penelitian di atas menunjukkan adanya *research gap* antara *work-life balance* terhadap kinerja guru. Oleh karena itu peneliti

menghadirkan variabel moderasi berupa iklim organisasi guna memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja guru.

Iklim organisasi di sekolah menggambarkan keadaan warga sekolah entah dalam keadaan riang dan mesra atau malah sebaliknya. Iklim organisasi di sekolah juga menggambarkan tingkat kepedulian antar satu individu dengan individu lainnya. Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru guna menumbuhkan motivasi dalam diri guru tersebut agar mampu bekerja lebih semangat. Hal tersebut menunjukkan pentingnya menciptakan iklim organisasi baik dan kondusif karena berpengaruh pada tinggi rendahnya motivasi para guru.

Border/boundary theory menjelaskan bahwa masing-masing individu memiliki dua domain yang berbeda, yaitu pekerjaan dan rumah. *Work life balance* menentukan banyaknya waktu yang tersedia untuk seorang karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga. Iklim organisasi merupakan karakteristik dari organisasi yang mengarah pada persepsi anggota organisasi mengenai kondisi dan suasana lingkungan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Menurut Susanto (2016) iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri agar guru bekerja lebih semangat. Gibson (2012) menjelaskan jika iklim organisasi menjadi kekuatan utama atau memperkuat seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Ketika iklim organisasi terasa sudah baik dan mendukung guru dalam bekerja, maka guru pun akan lebih nyaman dalam menyeimbangkan urusan pekerjaan dan keluarganya.

Berdasarkan penalaran logika, keterkaitan teori, dan didukung oleh penelitian terdahulu maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H7: Iklim organisasi memoderasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja guru

2.9.8. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Menurut Simanjuntak (2003) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Nitisemito (2011) mengatakan bahwa lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Hasbay dan Eltindag (2018) menunjukkan hasil bahwa lingkungan berpengaruh terhadap kinerja guru. Sejalan dengan penelitian dari Yudhistira (2015) mendapati hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

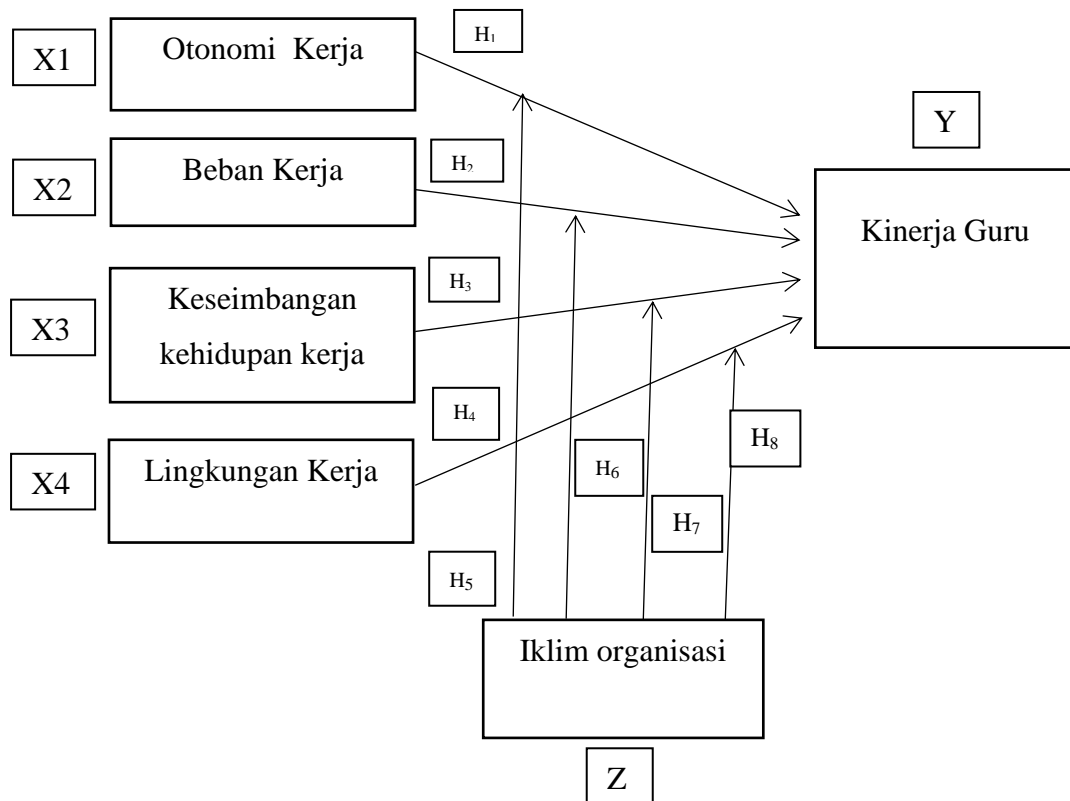
Hasil berbeda didapatkan dari penelitian yang dilakukan Purwanti (201) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Ariyanto (2013) menunjukkan hasil bahwa secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru namun secara simultan berpengaruh signifikan. Perbedaan hasil dari beberapa penelitian di atas menunjukkan adanya *research gap* antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Oleh karena itu peneliti menghadirkan variabel moderasi berupa iklim organisasi guna memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

Iklm organisasi merupakan karakteristik dari organisasi yang mengarah pada persepsi anggota organisasi mengenai kondisi dan suasana lingkungan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Menurut Susanto (2016) iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri agar guru bekerja lebih semangat. Gibson (2012) menjelaskan jika iklim organisasi menjadi kekuatan utama atau memperkuat seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Guru yang berada pada lingkungan kerja yang baik dan didukung dengan kondisi iklim organisasi yang baik dan sesuai dengan harapan guru maka kinerja guru akan semakin membaik atau semakin meningkat.

Berdasarkan penalaran logika, keterkaitan teori, dan didukung oleh penelitian terdahulu maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H8: Iklim organisasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru

Berdasarkan uraian hipotesis di atas maka dapat dibuat paradigma penelitian untuk variabel independen yaitu: otonomi kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja. Kinerja guru sebagai variabel dependen dengan variabel moderasi berupa iklim organisasi yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang.
- 2) Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang.
- 3) Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang.
- 4) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang.
- 5) Iklim organisasi mampu memperkuat pengaruh Otonomi kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang.
- 6) Iklim organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang.
- 7) Iklim organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang.

- 8) Iklim organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang.

5.2. Saran

- 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa otonomi kerja pada guru program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang sudah baik. Namun berdasarkan hasil analisis deskriptif, kepala sekolah perlu meninjau ulang prosedur yang berkenaan dengan manajemen kinerja, memperhatikan kebijakan-kebijakan yang diambil menyangkut kebebasan guru dalam mengatur sistem pembelajaran karena berimbas pada kualitas mengajar dan kinerjanya di sekolah.
- 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja pada guru program keahlian akuntansi dan keuangan lembaga se Kota Semarang sudah baik. Namun guru perlu meningkatkan profesionalitas dalam bekerja, dengan begitu ia mampu memposisikan dirinya dengan baik ketika berada di sekolah maupun di rumah sehingga urusan pribadi dan urusan pekerjaan tidak saling mempengaruhi.
- 3) Hasil analisis deskriptif pada variabel lingkungan kerja menunjukkan indikator lingkungan fisik dalam kategori rendah dibandingkan dengan indikator yang lain. Sekolah diharapkan mampu menyediakan fasilitas yang baik untuk menunjang proses pembelajaran. Selain itu guru perlu menjaga komunikasi dengan sesama rekan kerja.

- 4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi mampu memperkuat pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja guru. Namun berdasarkan hasil analisis deskriptif indikator kesempatan masih tergolong rendah dibandingkan dengan indikator yang lain. Keikutsertaan guru dalam hal pembuatan kebijakan yang menyangkut batasan-batasan mengajar sangat diperlukan, oleh karena itu kepala sekolah hendaknya memberikan kesempatan kepada guru untuk mengusulkan program-program terkait pembelajaran di kelas.
- 5) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel independen dan memilih variabel moderasi lain yang dapat memoderasi secara signifikan pengaruh variabel-variabel independen terhadap kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work – Family Boundary Dynamics. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavioris Online Atorgpsych.Annualreviews.Org*, 99–121. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>
- Amboyo, A. F., Wahid, A., & Hasanuddin, B. (2015). Pengaruh Kedisiplinan , Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Laki-Laki Dan Perempuan Pada Smk Negeri 1 Sigi (Studi Perbandingan). *E-Jurnal Katalogis*, 3 Nomor 10, 185–195.
- Amin, H. . (2016). *Manajemen Mutu Aplikasi dalam Bidang Pendidikan (1st ed.)*. Yogyakarta: Media Akademi.
- Astuti, Putri Y, Indarti, Sri, Machasin. (2017). Pengaruh kepemimpinan, iklim kerja, dan beban kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal online mahasiswa fakultas ekonomi* Vol 4 No. 1.
- Basri, R. dan. (2004). *Penilaian Kinerja dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Cain, B. (2007). A Review of The Mental Workload Literature. *Defence Research and Development Canada Toronto*.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *SAGE Publication*, 53, 744–770.
- Davis, Keith, & Newstrom. 2000. *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). Penilaian kinerja guru.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Elfita, Rifa., Zulhaini., I. M. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di Mts Negeri Sentajo Filial Kabupaten Kuantan Singingi . *Jurnal Al-Hikmah*, 1(1), 37–55.
- Fachrurrazi. (2017). Relationship Between Teacher Professional Competences and Teacher Work-Autonomy. *SUKMA: Jurnal Pendidikan*, 1(281–300). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327596063_Relationship_Between_Teacher_Professional_Competences_and_Teacher_Work-Autonomy
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, & D. (2012). *Organizations, behavior, structure, and proses* (edisi keenam). New York: McGraw-Hill.

- Greenhaus, Jeffrey H, Collins, Karen M, Shaw, Jason D. (2003). The Relation Between Work Family Balance And Quality Life. *Jurnal Of Vocational Behavior* 510-531.
- Hasbay, D. dan E. A. (2018). Factors That Affect The Performance Of Teachers Working In Secondary-Level. *Academy of Educational Leadership Journal*, 22(1), 1–19.
- Human Development Report*. (2019). 2019 Human Development Index Ranking. Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-index-ranking>
- Jilan, B. (2018). Permasalahan Guru di Indonesia.
- Johari, Johanim., Fee Yan Tan., Zati Iwani Tjik., Z. (2016). Article information : *International Journal of Educational Management*, 31, 1–29.
- Kasmarani, M. . (2012). Pengaruh Beban Kerja Fisik dan Mental terhadap Stres Kerja pada Perawat di Instalasi Gawat Darurat (Igd) RSUD Cianjur. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro*, 1(2), 767–776.
- Kemendikbud. (2018). Neraca Pendidikan Daerah. Retrieved from <https://npd.kemdikbud.go.id/>
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, A. P. A. . (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen Personalia*. Ghalia.
- Pace, R. W. (2002). *Komunikasi organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwanti, Isni. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Dengan Religiusitas Sebagai Variabel Moderating Terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan. *skripsi*. IAIN Salatiga
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter. (2009). *Manajemen*. Pearson United State America. Edisi 6.
- Ruky, A. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sagay, Imanuel F.P, Tewel B, Sendow, G. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (PERSERO) Terminal Petikemas Bitung. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bnisnis, Dan Akuntansi*, 6(3).
- Saragih, S. (2011). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203–215.
- Sastra, Boy Aulia, Zulfadil, Fitri, Kurniawaty.(2017). Pengaruh Kompetensi

Karyawan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Vol 4 No.1.*

- Schermerhorn, John R. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). Bandung: Refika Aditama.
- Sigit, Soehardi. 2003. Perilaku Organisasional, Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta.
- Singh, Preeti Dan Khanna, Parul. (2011). Work Life Balance A Tool For Increased Employee Productivity And Retention. *Lachoo Management*. Vol. 2
- Soleman, Aminah. (2011). Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan *Recommended Weih Limit*. *Jurnal Arika*. Vol 05 No. 22.
- Sudjana. (2005). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Kesembilan*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sumarsono. (2013). *Menjadi Guru Profesional dan Berkarakter*. Malang: Lembaga Penerbitan Iniversitas Kanjuruhan.
- Sunarso dan Kurdi. (2010). Pengaruh kepemimpinan, kedisiplinan, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1), 72–79.
- Supardi. (2016). *Kinerja Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Susanto, A. (2016). *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Uno, H. B. (2006). *Orientasi Baru Dalam Psikologi Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Utomo, Cahyo dan Djastuti. (2010). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Setres Kerja yang Berimplikasi Pada Kinerja Pegawai. *UNDIP Institutional Repository*.
- Vijaya, I Dewa Gede N E T dan Sriathi, AA Ayu. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud* Vol. 4 No. 7.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Yuliejantiningasih, Yovitha. (2012). hubungan iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol.1 No. 3.