

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA, DASAR TEORI dan HIPOTESIS

### A. Tinjauan Pustaka

#### 1. Kinerja Guru

##### a. Pengertian Kinerja Guru

Guru merupakan profesi profesional di mana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbang kepada siswanya. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Simamora (2002:423) memberi batasan kinerja, kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun mutunya. Pengertian di atas menyoroti kinerja berdasarkan hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti (2001:50) mengemukakan, *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Sedang August W. Smith dalam kutipan Sedarmayanti menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah "... *Output drive from processes, human or otherwise*", jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Bernardin dan Rusel dalam Rucky (2002:15) memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut : "*Performance is defined as the record of autcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* " (prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig memberikan konsep umum tentang prestasi adalah :

**Prestasi = f (kesanggupan, usaha dan kesempatan)**

Persamaan ini menampilkan faktor atau variabel pokok yang menghasilkan prestasi, mereka adalah masukan (*inputs*) yang jika digabung, akan menentukan hasil usaha perorangan dan kelompok. Kesanggupan (*ability*) adalah fungsi dari pengetahuan dan skill manusia dan kemampuan teknologi. Ia memberikan indikasi tentang berbagai kemungkinan prestasi. Usaha (*effort*) adalah fungsi dari kebutuhan, sasaran, harapan dan imbalan. Besar kemampuan terpendam manusia yang dapat direalisasikan itu bergantung pada tingkat motivasi individu dan atau kelompok untuk mencurahkan usaha fisik dan mentalnya. Tetapi tak akan ada yang terjadi sebelum manajer memberikan kesempatan (*opportunity*) kepada

kesanggupan dan usaha individu untuk dipakai dengan cara-cara yang bermakna. Prestasi organisasi adalah hasil dari sukses individu dan kelompok dalam mencapai sasaran yang relevan.

Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok, bagaimana mutu kerja, ketelitian dan kerapian kerja, penugasan dan bidang kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, inisiatif dan kreativitas, disiplin, dan semangat kerja (kejujuran, loyalitas, rasa kesatuan dan tanggung jawab serta hubungan antar pribadi).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan sejumlah *output* dari *outcomes* yang dihasilkan suatu kelompok atau organisasi tertentu baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk nonmateri (kualitatif). Pada organisasi atau unit kerja di mana input dapat teridentifikasi secara individu dalam bentuk kuantitas misalnya pabrik jamu, indikator kinerja pekerjaannya dapat diukur dengan mudah, yaitu banyaknya output yang dicapai dalam kurun waktu tertentu. Namun untuk unit kerja kelompok atau tim, kinerja tersebut agak sulit, dalam hubungan ini Simamora (2001:423) mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut : 1) keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi, 2) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), 3) Ketepatan dalam menjalankan tugas

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (1) mutu kerja; (2) kuantitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; (7) daerah organisasi kerja.

Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting.

Hasibuan (1999:126) menjelaskan kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti (2001:51), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : 1) *Quality of Work*, 2) *Promptness*, 3) *Initiative*, 4) *capability*, dan 5) *communication* yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Di samping itu pengukuran kinerja juga ditetapkan :  $performance = Ability \times motivation$ . Jadi dari pernyataan tersebut, telah jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka perlu pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

## b. Evaluasi Kinerja

Pengertian evaluasi diartikan sebagai perbedaan apa yang ada dengan suatu standar untuk mengetahui apakah ada selisih. Sedang menurut Ralph Tyler dalam Farida (2000:3), evaluasi ialah proses yang menentukan sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai. Menurut Cronbach dalam Faroda (2000:3), evaluasi adalah menyediakan informasi untuk membuat keputusan. Akhir-akhir ini telah dicapai sejumlah konsesus antara evaluator tentang arti evaluasi, antara lain penilaian atas manfaat atau guna. Kesimpulannya yang dimaksud dengan evaluasi adalah penilaian yang sistematis atau yang teratur tentang manfaat dari beberapa obyek. Obyek di sini berupa siswa atau mahasiswa atau guru/dosen, yang lainnya bisa berupa proyek atau program institusi pasangan.

Selanjutnya Farida menjelaskan bahwa evaluasi dapat mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi formatif, evaluasi dapat dipakai untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (program, orang, produk, dan sebagainya). Fungsi sumatif, evaluasi dipakai untuk pertanggungjawaban, keterangan, seleksi atau lanjutan. Jadi evaluasi hendaknya membantu pengembangan, implementasi, kebutuhan suatu program, perbaikan program, pertanggungjawaban, seleksi, motivasi, menambah pengetahuan dan dukungan dari mereka yang terlibat. Evaluasi yang baik adalah yang memberikan dampak positif pada perkembangan program. Jadi jika Kepala Sekolah melakukan evaluasi terhadap guru, maka hasilnya akan membawa perubahan yang baik/positif bagi guru, sekolah maupun kepada siswa. Untuk itu perlu diberikan standar yang paling komprehensif di dalam pelaksanaan evaluasi di dunia pendidikan sebagaimana dikembangkan oleh *Comitte on Standard for Educational Evaluation*, yaitu : a) *Utility* (bermanfaat dan praktis), b) *Accuracy* (secara teknik tepat), *Feasibility* (realistik dan teliti), dan *properly* (dilakukan dengan legal dan etik).

Handoko (1992:785) mendefinisikan penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong orang atau pun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar;
2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik; dan
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Simamora (1999:415) mendefinisikan penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Ruky (2001;203) memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada Individu yaitu : 1) pengabdian, 2) kejujuran, 3) kesetiaan, 4) prakarsa, 5) kemauan bekerja, 6) kerjasama, 7) prestasi kerja, 8) pengembangan, 9) tanggung jawab, dan 10) disiplin kerja.

Unsur-unsur yang dinilai oleh manajer terhadap para karyawannya, merujuk Hasibuan (1999:95) yang meliputi :1). Kesetiaan, Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.2). Prestasi kerja, Penilai menilai hasil kerja baik mutu maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya, 3). Kejujuran, Penilaian menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya, 4). Kedisiplinan, Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya, 5) Kreativitas. Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna, 6). Kerjasama. Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik, 7). Kepemimpinan. Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif, 8). Kepribadian. Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar, 9). Prakarsa. Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya, 10) Kecakapan. Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen, 11) Tanggung jawab. Penilai menilai kesediaan karyawan dalam memper tanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Sementara itu Bernardin dan Rusel dalam Rucky (2000:340), mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan, yaitu: (1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan pekerjaan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan, (2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya

jumlah rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan, (3) *Timeliness*, merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. (4) *Cost effectiveness*, besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian pada setiap unit penggunaan sumberdaya, (5) *Need for supervision*, kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan, (6) *Interpersonal impact*, kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Unsur prestasi karyawan yang dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidaklah selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal di atas. Unsur tersebut di atas biasa bagi guru yang menjadi pegawai negeri sipil digunakan untuk penilaian kepegawaian guru oleh atasan yang dituangkan dalam DP3 (Daftar penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Di mana setiap tahun guru dinilai oleh atasan (Kepala Sekolah) sebagai penilaian rutin kepegawaian. Penilaian ini hanya berhubungan dengan kepegawaian sebagai Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan mengenai kinerja (prestasi kerja) kita mengkaji secara khusus yang berkaitan dengan profesi guru dengan tugas utamanya sebagai pengajar, bukan menilainya sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Dalam melaksanakan tugasnya guru tidak berada dalam lingkungan yang kosong. Ia bagian dari dari sebuah “mesin besar” pendidikan nasional, dan karena itu ia terikat pada rambu-rambu yang telah ditetapkan secara nasional mengenai apa yang mesti dilakukannya. Hal seperti biasa dimanapun, namun dalam konteks profesionalisme guru dimana mengajar dianggap sebagai pekerjaan profesional, maka guru dituntut untuk profesional dalam melaksanakan tugasnya.

Jika kinerja adalah kuantitas dan mutu pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja untuk tenaga guru umumnya dapat diukur melalui: (1) kemampuan membuat rencana pelajaran; (2) kemampuan melaksanakan rencana pelajaran; (3) kemampuan melaksanakan evaluasi; (4) kemampuan menindaklanjuti hasil evaluasi.

Makin kuatnya tuntutan akan profesionalisme guru bukan hanya berlangsung di Indonesia, melainkan di negara-negara maju. Misalnya, di Amerika Serikat isu tentang profesionalisasi guru ramai dibicarakan mulai pertengahan tahun 1980-an. Hal itu masih berlangsung hingga sekarang.

Dalam jurnal pendidikan yang dikutip oleh Dedi Supriadi (1999:98), *Educational Leadership* edisi 1993 menurunkan laporan utama tentang soal ini. Menurut jurnal itu untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal :

*Pertama*, guru mempunyai komitmen kepada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswa.

*Kedua*, guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.

*Ketiga*, guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar.

*Keempat*, guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang akan dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa

*Kelima*, guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya kalau di Indonesia adalah PGRI dan organisasi profesi lainnya.

Ciri di atas terasa amat sederhana dan pragmatis. Namun justru kesederhanaan akan membuat sesuatu lebih mudah dicapai. Hal ini berbeda kalau kita bicara tentang profesionalisme guru yang cenderung ideal dalam menetapkan kriteria dan ciri. Kita masih ingat 10 kompetensi guru profesional yang populer di tahun 1980-an telah kita kenal sebelumnya. Begitu idealnya, sehingga sulit dicapai dan dinilai dengan kriteria yang terukur.

Djaman Satari dalam Ida Bagus Alit Ana (1994:35) mengemukakan indikator prestasi kerja guru/kinerja guru berupa mutu proses pembelajaran yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam:

- a. Menyusun desain instruksional
- b. Menguasai metode-metode mengajar dan menggunakannya sesuai dengan sifat kegiatan belajar murid
- c. Melakukan interaksi dengan murid yang menimbulkan motivasi yang tinggi sehingga murid-murid merasakan kegiatan belajar-mengajar yang menyenangkan
- d. Menguasai bahan dan menggunakan sumber belajar untuk membangkitkan proses belajar aktif melalui pengembangan keterampilan proses
- e. Mengenal perbedaan individual murid sehingga ia mampu memberikan bimbingan belajar
- f. Menilai proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik kepada murid dan merancang program belajar remedial.

Achmadi (1995:50) mengemukakan pula seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh guru yang profesional, yaitu:

- a. Menguasai secara tuntas materi pelajaran yang diajarkannya
- b. Mampu memilih dan menerapkan metode yang tepat
- c. Dapat memotivasi peserta didik
- d. Memiliki keterampilan sosial yang tinggi

Depdikbud (1997:89) mengemukakan tujuh unsur yang merupakan indikator prestasi kerja guru atau kinerja guru yaitu:

- a. Penguasaan Landasan Kependidikan
- b. Penguasaan bahan pengajaran
- c. Pengelolaan Program Belajar Mengajar
- d. Penggunaan Alat Pelajaran
- e. Pemahaman Metode Penelitian
- f. Pemahaman Administrasi Sekolah

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan prestasi kerja antara satu karyawan dengan karyawan, lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (Asad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al dalam Srimulyo (1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu: 1) Variabel individual, terdiri dari: a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian, c. demografis: umur, asal usul, jenis kelamin. (2) Variabel organisasional, terdiri dari: a. sumberdaya, b. kepemimpinan, c. imbalan, d. Struktur, e. desain pekerjaan. (3) Variabel psikologis, terdiri dari : a. persepsi, b. sikap, c. kepribadian, d. belajar dan e. motivasi.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick dalam (Srimulyo, 1999:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya. (2) Variabel situasional: a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan fentilasi), b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. Dalam organisasi, termasuk organisasi sebuah sekolah terdapat faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidakefektifan kinerja guru. William B. Castetter dalam Sedarmayanti (2001:53-54) menyatakan bahwa beberapa organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja (personil yang tidak efektif dan sumber utama kinerja yang tidak efektif adalah dengan memperhatikan/menilai beberapa faktor, diantaranya seperti tabel 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Beberapa Faktor Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja (Pegawai Yang Tidak Efektif)**

<b>Faktor Organisasi</b>	<b>Faktor Individu</b>	<b>Faktor Sosial</b>
A. SELAMA BEKERJA - Keterlambatan - Kehadiran - Pelatihan - Penurunan Produktivitas - Perombakan rencana /jadwal - Peningkatan tanggung Jawab kepengawasan - Kekeliruan dan ketidak efisienan	Pengaruh karier  Pengaruh kemampuan  Pengaruh sosial	- Ketidakpuasan klien  - Hubungan masyarakat - Kredibilitas & abilitas sistem untuk membe-rikan pelayanan  - Kekurangan dalam hal



Kata motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan doongan. Motivasi dapat pula berarti sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Menurut Hasibuan (1996:72), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Robbins (1996:198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Menurut Wahjosumidjo (1984:50) motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologi timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut *intrinsic* dan *extrinsic*. Faktor di dalam diri seseorang bisa berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan sedang faktor dari luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor-faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor ekstrinsik maupun faktor instrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan. Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. artinya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

*Helleriegel* dan *Slocum* dalam Abi Sujak (1990:249), mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi meliputi perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan, dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.

Karakteristik individu yang berbeda jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi, misalnya pegawai yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan bekerja keras dengan resiko tinggi dibanding dengan pegawai yang mempunyai motivasi keselamatan, dan akan berbeda pada pegawai yang bermotivasi untuk memperoleh prestasi.

Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan itu membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai. Setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya. Jadi untuk mendorong produktivitas kerja yang optimal maka pimpinan organisasi harus mempertimbangkan ketiga faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu.

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh stimuli kekuatan intrinsik yang ada pada diri seseorang/individu yang bersangkutan, stimuli eksternal mungkin juga dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut. Wahjosumidjo (1994:95) mengatakan: "Motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap,

kebutuhan, dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan, motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor intrinsik, dan faktor yang dari luar diri seseorang disebut faktor ekstrinsik.”

Selanjutnya faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan.

Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal dalam mencapai tujuan, maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Kata butuh, ingin, hasrat dan penggerak semua sama dengan motive yang asalnya dari kata motivasi. Jadi dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah daya penggerak seseorang untuk melakukan tindakan

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (1996:75). antara lain: 1) Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan, 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan; 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan; 5) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensi karyawan; 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan; 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Dari beberapa pengertian dan penjelasan tentang motivasi dapat disimpulkan bahwa motivasi itu bersifat abstrak yaitu tidak terlihat secara kasat mata, sehingga hanya dapat diketahui melalui tingkah laku atau perbuatan seseorang. Timbulnya motivasi karena adanya dorongan untuk mencapai atau mewujudkan sasaran-sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Motivasi harus memusatkan pada faktor-faktor yang menimbulkan atau mendorong aktivitas-aktivitas para individu, faktor-faktor tersebut mencakup kebutuhan, motif-motif, dan drive-drive. Motivasi berorientasi pada proses dan berhubungan dengan pelaku, arah, tujuan, dan balas jasa perilaku yang diterima atas kinerja. Dapat juga disimpulkan “Motif dan motivasi dapat mendorong, menggerakkan aktivitas individu untuk berbuat, bekerja, mengerjakan sesuatu dalam suatu organisasi”.

### c. Teori Motivasi

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Teori-teori yang menyangkut motivasi antara lain:

**Teori Kebutuhan Maslow.** Arifin (2003:63), Abraham Maslow adalah seorang psikologi klinik. Pada tahun 1954 ia menyatakan bahwa manusia mempunyai pelbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan. Setiap manusia mempunyai keperluan untuk memenuhi kepuasan diri dan bergerak memenuhi keperluan tersebut. Lima hierarki keperluan/kebutuhan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*). Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang, papan, dan seks. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia

2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.
3. Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or affiliation*). Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicita-citakannya.



Sumber : Rois Arifin, dkk, Perilaku Organisasi, (Malang: Bayu Media, 2003)

### Gambar 1 : Hierarki Kebutuhan Dari Maslow

Robbins (1989:168) menjelaskan bahwa Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order-rendah, Kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan dan kebutuhan social digambarkan sebagai kebutuhan order-rendah. Kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu). sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya.

Kesimpulannya bahwa teori Maslow menganggap motivasi manusia berawal dari kebutuhan dasar dan kebutuhan keselamatan dalam kerja. Setelah hal itu tercapai barulah meningkat berusaha untuk mencapai tahap yang lebih tinggi.

**Teori Motivasi Mc. Clelland.** Dalam kutipan Hasibuan (1999:162-163) Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial . Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh

karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, n Ach akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n. Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, n. Af ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. N Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai n Ach, n Af, dan n Pow yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

**Teori Harapan.** Vroom (1964) dalam kutipan Wayne dan Faules (2000:124-125), mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok: 1) setiap individu percaya bahwa biar ia berperilaku dengan cara tertentu ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut harapan hasil (*outcome expectancy*). 2) setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut

valensi (*valence*), 3) setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*). Motivasi orang dapat dijelaskan dari ketiga kombinasi ini bahwa: 1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, 2) hasil tertentu punya nilai positif baginya, 3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang. Jadi motivasi dalam teori harapan adalah keputusan untuk mencurahkan usaha.

Sementara itu Nadler dan Lawler dalam kutipan Wayne dan Faules (2000:125), atas teori harapan menyarankan beberapa cara tertentu yang memungkinkan manajer dan organisasi menangani urusan mereka memperoleh motivasi maksimal dari pegawai : 1) pastikan jenis hasil atau ganjaran yang mempunyai nilai bagi pegawai, 2) definisikan secara cermat, dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur, apa yang diinginkan oleh pegawai, 3) pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh pegawai, 4) kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan, 5) pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting, dan 6) orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan dari pada orang yang berkinerja rendah.

Kesimpulannya dari teori harapan adalah bahwa anggota organisasi akan termotivasi bila orang-orang percaya mengenai tindakan mereka akan menghasilkan yang diinginkan, hasil mempunyai nilai positif dan usaha yang dicurahkan akan menuai hasil.

Guru sebagai manusia pekerja juga memerlukan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sebagaimana dikembangkan oleh Maslow, Herzberg, McClelland dan Vroom, sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat mengajarnya. Namun yang paling penting bagi seorang guru adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri ( motivasi intrinsik ), sesuai dengan pendapat G.R Terry dalam Winardi (1971:67), bahwa “Motivasi yang paling berhasil adalah pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar”. Oleh Karena itu motivasi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah motivasi berprestasi karena motivasi ini berkaitan erat dengan tercapainya tujuan pendidikan.

Paul dan Blanchard (1996:276) mengemukakan, motivasi orang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu. Smith and Canny mengemukakan motivasi berprestasi merupakan hasil interaksi usaha, kepuasan, dan ganjaran untuk mencapai tujuan. Sedang Davis & Newstrom (2000: 88), motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan untuk mencapai tujuan. *Robert Glasgow* dalam Davis & Newstrom (2000 :88) menyatakan bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi memiliki dorongan untuk berkembang dan tumbuh, serta ingin berhasil. Karakteristik pegawai yang berorientasi prestasi, mereka bekerja keras apabila mereka memandang pekerjaan akan memperoleh kebanggaan pribadi atas upaya mereka, apabila hanya terdapat sedikit resiko gagal, dan apabila mereka mendapat balikan spesifik tentang prestasi diwaktu lalu. Sebagai manajer, mereka cenderung mempercayai bawahan mereka sendiri,