BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu pedoman untuk membantu penyusunan sebuah karya ilmiah. Kajian pustaka memberi arahan sebagai dasar jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian. Selain itu juga dapat menjadi pendukung variabel yang diteliti.

Berdasarkan penelitian yang sedang dilakukan, maka pada bab ini penulis akan menguraikan kajian pustaka yang berkaitan dengan Motivasi kerja, lingkungan sekolah dan Kinerja mengajar guru.

2.1.1 Konsep Motivasi kerja

Pembahasan tentang motivasi kerja tidak lepas dari pengertian motivasi itu sendiri. Motivasi merupakan hal yang sederhana karena manusia pada dasarnya akan termotivasi atau terdorong untuk berperilaku melalui cara tertentu untuk memperoleh ganjaran atau imbalan.

Winardi (2004:1) menjelaskan istilah motivasi (*Motivation*) berasal dari bahasa Latin, yakni *Movere*, yang berarti "menggerakkan" (*tomove*). Konsep tersebut sejalan dengan pengertian motivasi yang dikemukakan Gibso (1998:173) yang menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah:

> Dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Dalam teorinya Mc.Clelland (Fred Luthans, 2006:273) menyatakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi (*affiliation*).

Motivasi memegang peranan penting dalam menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.*Stephen P. Robbins* dalam Mangkunegara (2005:94) mendefinisikan bahwa "Motivasi sebagai proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran". Motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu .*Edwin B. Flippo* yang dikutip oleh Malayu S. P. Hasibuan (2006:143) menyatakan bahwa:

> "*Motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives*".

Hasibuan (2003:95) mendefinisikan “motivasi adalah pemberian day a penggerak yang menciptakan kegiatan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan”.

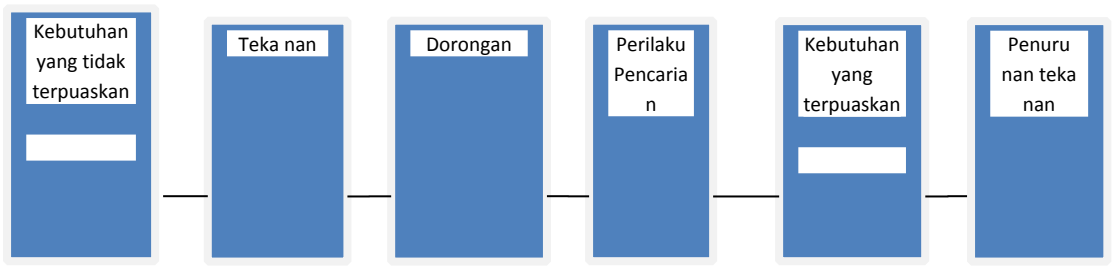
- Bertitik tolak pada pengertian motivasi dan kerja menurut *Ernest J.McCormick* dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:94) motivasi kerja didefinisikan sebagai “kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Selanjutnya dipertegas lagi menurut Greenberg dan Baron dalam Yayat Hayati Djatmiko (2002:67) bahwa “Motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia kearah pencapaian suatu tujuan”. Sementara menurut Bejo Siswanto Sastrohardiwiryo (2005:267) bahwa “Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manis yang memberikan energy, mendorong kegiatan atau menggerakan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan”. Sementara Hoy dan miskel (1982 : 137) mengemukakan motivasi merupakan kekuatan-kekuatan yang kompleks, dorongan-dorongan, kebutuhankebutuhan, pernyataan-pernyataan, ketegangan , atau mekanisme-mekanisme lainnya yang memulai dan menjaga kegiatan-kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan personal.

Winardi (2004:33) mengemukakan motivasi orang tergantung pada kekuatan motif-motif mereka. William J. Stanton (Mangkunegara, 2002:101) mengungkapkan bahwa "*A motive is a stimulated need which a goal oriented individual seeks it satisfy"*.Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Selanjutnya Hodgets (Rivai, 2003) mendefinisikan bahwa "motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau gerak dalam diri individu atau apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan sesuatu". Motif-motif diarahkan kepada tujuan yang muncul dalam kondisi sadar atau dalam kondisi di bawah sadar.Motif dapat dikatakan penyebab terjadinya tindakan-tindakan. Sementara itu Hoy dan Miskel (2004) motivasi kerja di definisikan sebagai berikut :

> *Contend that the challenge for administrators is to develop highly motivated teacher who are actively engaged in teachingand learning open to new ideas and approaches, and commited to students and change over the lifetime of their teaching careers.*

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu keinginan, kebutuhan, dorongan atau gerak dalam diri individu untuk bertindak atau berbuat sesuatu dengan cara-cara tertentu yang menyebabkan terjadinya aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu.

Motivasi merupakan sebuah predisposisi untuk bertindak dengan cara yang khusus dan terarah pada tujuan tertentu sekalipun rumusan tentang motivasi dibatasi hingga purposif atau yang diarahkan pada tujuan.



Sumber: Sondang P.Siagian (2002:102)

Gambar 2.1
Proses Motivasi

Gambar di atas menunjukkan suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan mengakibatkan tekanan atau ketegangan, sehingga menghasilkan dorongan dari dalam diri individu. Dorongan itu kemudian menghasilkan sebuah pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memuaskan dan dapat menurunkan tekanan.

Motivasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu dorongan yang dimiliki oleh seorang guru, baik dari dalam maupun dari luar dirinya secara terus menerus agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal agar tujuan sekolah tercapai

2.1.1.1 Unsur-Unsur Penggerak Motivasi Kerja

Menurut Sagir dalam buku Bejo Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:269) bahwa unsur-unsur penggerak motivasi antara lain:

1) Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

2) Penghargaan

Penghargaan, pengakuan atau *recognition* atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan dalam bentuk piagam akan menjadikan perangsang yang lebih kuat di bandingkan dengan hadiah berupa barang atau bonus.

3) Tantangan

Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan pekerjaan yang mudah dicapainya biasanya tidak mampu menjadi perangsang. Karena tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan kerja.

4) Tanggung jawab

Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

5) Pengembangan

Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan lebih bergairah.

6) Keterlibatan

Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan akan menumbuhkan rasa ikut bertanggungjawab, rasa dihargai yang merupakan "tantangan" yang harus dijawab, melalui peran serta untuk berkinerja dalam pengembangan usaha atau pengembangan pribadi.

7) Kesempatan

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat menajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya unsur-unsur motivasi diharapkan setiap guru dapat termotivasi dan tertantang dalam mengajar. Guru diharapkan selalu memanfaatkan peluang yang ada dan bertanggungjawab terhadap apa yang telah menjadi tanggungjawabnya. Dengan demikian, motivasi guru akan selalu terjaga sehingga guru akan tetap bersemangat dan bergairah dalam mengajar.

2.1.1.2 Jenis-Jenis Motivasi

Berdasarkan pengertian dan analisa tentang motivasi yang telah dibahas, maka pada pokoknya motivasi dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1). Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang tercakup di dalam situasi kerja dan memenuhi kebutuhan dan tujuan-tujuan. Motivasi ini sering juga disebut motivasi murni, yakni motivasi yang sebenarnya timbul dari dalam diri sendiri.

Motivasi ini timbul tanpa pengaruh dari luar.Motivasi intrinsik adalah motivasi yang hidup dalam diri individu dan berguna dalam situasi kerja yang fungsional. Dalam hal ini pujian atau hadiah atau sejenisnya tidak diperlukan karena tidak akan menyebabkan individu bekerja untuk mendapatkan pujian atau hadiah itu.

2). Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar. Motivasi ekstrinsik tetap diperlukan sebab tidak semua pekerjaan dapat menarik minat bawahan atau sesuai dengan kebutuhan.

Dalam keadaan ini motivasi terhadap pekerjaan perlu dibangkitkan oleh manajer agar mereka mau dan ingin bekerja secara lebih baik.

2.1.1.3 Asas-asas Motivasi Kerja

Dalam motivasi kerja terdapat beberapa asas yang harus diperhatikan oleh organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (1995:162) bahwa yang menjadi asas-asas motivasi kerja dalam pencapaian tujuan organisasinya adalah sebagai berikut:

1). Asas mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan-keputusan. Dengan cara ini bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan-tujuan lembaga sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

2). Asas komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi ini maka motivasi kerja bawahan akan meningkat.

3). Asas pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas partisipasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4). Asas wewenang yang didelegasikan

Asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagai wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan-keputusan dan kreativitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugan-tugas atasan atau manajer.

5). Asas perhatian timbal balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi dengan mengemukakan keinginan/harapan kita kepada mereka dan memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Dengan demikian asas motivasi yang diterapkan harus sesuai dengan kondisi organisasi dan yang diharapkan karyawan, sehingga motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan semangat kerja dan pencapaian tujuan dalam organisasi tersebut.

2.1.1.4 Tujuan Motivasi Kerja

Ada beberapa tujuan pemberian motivasi kerja menurut Malayu S .P Hasibuan (2003:97) sebagai berikut:

a) Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
c) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai
e) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
f) Mengefektifkan suasana dan hubungan kerja yang baik
g) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
h) Meningkatkan kreativitas dan paritisipasi pegawai
i) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
j) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
k) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Sedangkan menurut Gouzali Saydam (2005:328) bahwa ada beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut:

a) Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan
b) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
c) Meningkatkan disiplin kerja
d) Meningkatkan Prestasi kerja
e) Mempertinggi moral kerja pegawai
f) Meningkatkan rasa tanggung jawab
g) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
h) Menumbuhkan loyalitas pegawai pada perusahaan

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari motivasi salah satunya yaitu untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja agar tetap berprestasi dan disiplin dalam bekerja begitu juga bagi seorang guru untuk terus semangat dan bergairah dalam mengajar agar prestasi dan disiplin dalam bekerja dapat di capai sesuai dengan tujuan dari sekolah.

2.1.1.5 Teori Motivasi

Teori-teori motivasi diklasifikasikan/dikelompokkan(Hasibuan,2000:151) atas:

1. Teori Kepuasan

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini

mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun nonmaterial yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila materiil dan nonmaterial yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (*inner needs*-nya). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja.

Penganut-penganut teori motivasi kepuasan, antara lain adalah sebagai berikut:

a). Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal.Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya.

Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer mengetahui bahwa kemampuan pekerja tidak sepenuhnya dikerahkan untuk melaksanakan pekerjaannya.Pekerja hanya dapat dimotivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika balas jasanya ditingkatkan maka dengan sendirinya gairah bekerjanya meningkat.

b). Maslow's Need Hierarchy Theory

Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (dalam Hasibuan, 2000:152-153) adalah:

a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
b. Suatu kebutuhan yang *telah* dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang *belum* terpenuhi yang akan menjadi motivator.
c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yakni:
    1) *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis).
    2) *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)
    3) *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (kebutuhan sosial).
    4) *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise).
    5) *Self Actualization* (aktualisasi diri).

1). Physiological Needs

Physiological needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

2). Safety and Security Needs

Safety and security needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Organisasi selalu mengutamakan keamanan dengan menggunakan alat-alat canggih atau pengawalan untuk tempat pimpinan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan adalah dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawannya.

3). Affiliation or Acceptance Needs

Affiliation or acceptance needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan (Hasibuan, 2000:154), yaitu:

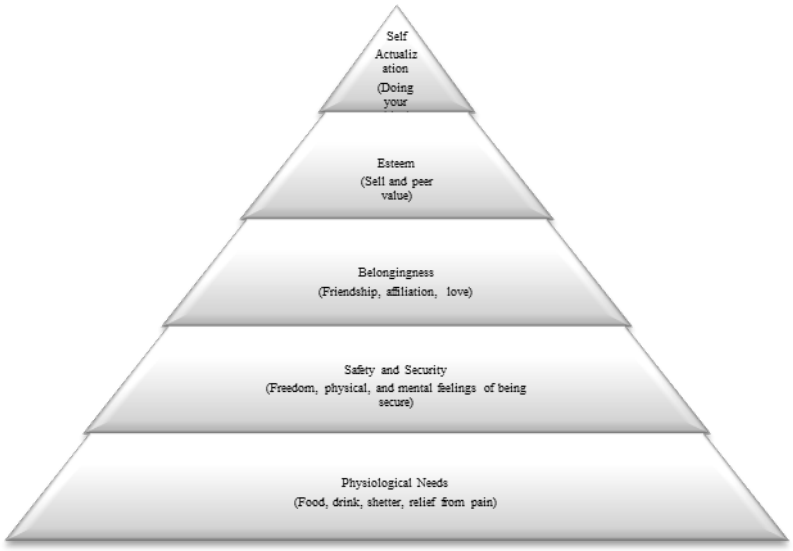
> *Pertama:* kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja *(sense of belonging). Kedua:* kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting *(sense of importance)*. *Ketiga:* kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal *(sense of achievement).Keempat:* kebutuhan akan perasaan ikut serta *(sense of participation)*.

4). Esteem or Status Needs

Esteem or status needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5). Self Actualization

Self actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.2.berikut ini:



Sumber: Maslow dalam Mangkunegara (2005:95)

Gambar 2.2
Hierarki Kebutuhan Maslow

c). Herzberg's Two Factors Motivation Theory

Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2000:156), orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu "*Pertama:* kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors. Kedua:* faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang".

Maintenance factors (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman dan kesehatan badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lain.

Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan *(job content)* yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

Menurut hasil penelitian Herzberg (dalam Hasibuan, 2000:157) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut:

a. Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
b. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
c. Karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

d). Teori X dan Teori Y. Mc. Gregor

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik)

Tabel 2.1
Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Teori X	Teori Y
a. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja. b. Umunya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain. c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjannya. d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.	a. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja, sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. b. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya.

Sumber: Mc. Gregor dalam Hasibuan (2000:159)

Menurut teori X, untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi, dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran.

Mengenai teori Y, Manullang (dalam Hasibuan, 2000:160) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

> Apabila para manajer menerapkan teori Y, orang-orang dalam organisasi akan didorong untuk berkembang dan orang dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan imajinasi mereka guna membantu mewujudkan tujuan organisasi.

e). Mc Clelland's Achievement Motivation Theory

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.

Hal-hal yang memotivasi seseorang menurut Mc Clelland adalah (Hasibuan, 2000:161) :

1) Kebutuhan akan prestasi (n Ach)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu n Ach akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi

yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. 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 (n Af)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

3) Kebutuhan akan kekuasaan (n Pow)

n Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan meninmbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Dalam memotivasi para bawahan, manajer hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana pekerjaan yang baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi. Dengan demikian, memungkinkan para bawahan meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai n Ach, n Af, dan n Pow yang diinginkannya, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawan dalam mengerahkan semua potensi yang dimilikinya.

f). Teori Motivasi Claude S. George

Dalam teori ini Claude S. George (Hasibuan, 2000:162) mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

a. upah yang adil dan layak,
b. kesempatan untuk maju/promosi,
c. pengakuan sebagai individu,
d. keamanan kerja,
e. tempat kerja yang baik,
f. penerimaan oleh kelompok,
g. perlakuan yang wajar, dan
h. pengakuan atas prestasi.

Teori Kepuasan *(Content Theories)* ini mengemukakan bahwa kepuasan fisik dan rohani merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan (materil & nonmateril) dari hasil kerjanya, semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan semua kemampuan yang dimiliknya.

2) **Teori Motivasi Proses**

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer.

Karena ego manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan *(expectancy theory)*.

Apabila harapan dapat menjadi kenyataan karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya. Sebaliknya, jika harapan tidak tercapai karyawan akan menjadi malas. Yang termasuk ke dalam teori motivasi proses adalah:

(1) Teori harapan *(expectancy theory),*
(2) Teori keadilan *(equity theory),*
(3) Teori pengukuhan *(reinforcement theory)*.

(1) Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori harapan ini mendasarkan pada tiga konsep penting, yaitu:

a. *Harapan (expectancy)* adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan).
b. *Nilai (valence)* adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu. Pada situasi tertentu, nilai itu berbeda bagi satu orang ke orang lain.
c. *Pertautan (instrumentality)* adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

Motivasi adalah menilai besarnya dan arahnya semua kekuatan yang mempengaruhi individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan paling besar adalah tindakan yang paling mungkin dilakukan.

Ability (kemampuan) adalah menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan, mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin melaksanakannya.

Prinsip teori harapan:

1) P = f (M X A)
2) M = f (V 1 X E)
3) V1 = f (V 2 X 1)

Keterangan:

P = *Performance*	M = *Motivation*
A = *Ability*	V = *Valence*
E = *Expectancy*	I = *Instrumentality*

1. Teori Keadilan (Equity Theory*)*

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka/tidak suka *(like or dislike)*. Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil.Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah kerja bawahan cenderung meningkat.

2. Teori Pengukuhan (Reinforcement Theory*)*

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu:

a. Pengukuhan positif *(positive reinforcement)* yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
b. Pengukuhan negatif *(negative reinforcement)* yakni bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi, prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga, prinsip hukuman *(punishment)* selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan *(response)* diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

Menurut Hasibuan (2000:165) hukuman ada dua jenis, yaitu:

1) Hukuman dengan penghilangan *(removal)* terjadi apabila suatu pengukuhan positif dihilangkan secara bersyarat.
2) Hukuman dengan penerapan *(application),* terjadi apabila suatu pengukuhan negatif diterapkan secara bersyarat.

Sifat imbalan atau hukuman dan bagaimana kedua hal itu dilaksanakan sangat mempengaruhi perilaku karyawan. Manajer perlu sekali mengatur waktu secara tepat dalam penggunaan imbalan dan hukuman dalam organisasi. Pengaturan waktu yang tepat dari perolehan ini dinamakan penjadwalan pengukuhan

(reinforcement scheduling). Dalam jadwal yang paling sederhana, tanggapan itu dikukuhkan pada setiap waktu terjadinya tanggapan.

2.1.1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Banyak faktor yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja, baik faktor yang berasal dari individu atau biasa disebut faktor internal maupun faktor yang berasal dari luar individu/lingkungan tempat seseorang bekerja atau biasa disebut sebagai faktor eksternal. Faustino Cardoso Gomes alih bahasa Andi Offset:Yogyakarta (2003:181) menyatakan bahwa:

Motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*) dan kemampuan-kemampuan (*Ability*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*Praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*). Sedangkan menurut Hendri Tanjung (2003:42), beliau menyebutkan dalam sebuah istilah: ”Timbul asap karena ada api, timbul motivasi karena ada sumber motivasi. Maka lebih lanjut beliau menyebutkan beberapa sumber motivasi, diantaranya:

1). Sumber motivasi pegawai di Perusahaan Swasta.

Motivasi bukanlah merupakan faktor yang dapat berdiri sendiri. Di sisi lain ada faktor lain yang mempengaruhinya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi

motivasi. Sebagaimana Adhi Puranto menemukan 10 (sepuluh) faktor dominan sebagai sumber motivasi dalam perusahaan swasta yakni PT Makro Indonesia, (Hendri Tanjung, 2003:43) diantaranya:

1. Supervisi teknis dan prestasi,
2. Keterlibatan dalam saran dan ide,
3. Tanggung jawab,
4. Masa depan perusahaan,
5. Kemampuan antar personal atasan,
6. Upah, kebijakan perusahaan dan administrasi,
7. Jaminan sosial dan status,
8. Hubungan antar karyawan,
9. Tunjangan hari raya keagamaan dan
10. Kondisi kerja.

Selain itu, Agus Hery Subagyo (1997) dalam penelitiannya di PT. Sinar Raganindo Utama Bandung (Hendri Tanjung, 2003:44) menemukan bahwa terdapat sepuluh faktor dominan yang dapat mempengaruhi motivasi, yaitu:

a. Kesempatan
b. Pekerjaan itu sendiri
c. Pengakuan
d. Pengembangan
e. Prestasi
f. Pengawasan
g. Gaji/imbalan
h. Atasan/bawahan
i. Pengawasan teknis, dan
j. Kebijaksanaan administrasi

Sementara Nurokhman (1997) dalam penelitiannya di PT Tanjung Redeb Hutani Berau di Kalimantan Timur (Hendri Tanjung, 2003:44) menemukan bahwa terdapat tujuh faktor yang dapat mempengaruhi motivasi, diantaranya:

a. Tantangan
b. Loyalitas terhadap pekerjaan
c. Tanggung jawab dan keterlibatan
d. Hubungan informal atasan dan bawahan

e. Kebutuhan rasa aman
f. Pengawasan dan loyalitas terhadap perusahaan, dan
g. Kondisi kerja

2). Sumber motivasi pegawai di Instansi Pemerintah

Didit Yusdiana melakukan penelitian di Biro Perlengkapan Daerah Khusus Ibukota Jakarta tahun 1999 (Hendri Tanjung, 2003:45) menemukan bahwa terdapat sepuluh faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai, yaitu:

a. Harapan untuk berprestasi
b. Upaya untuk tetap berprestasi pada pekerjaan lebih tinggi
c. Peluang untuk menunjukkan kemampuan
d. Kesempatan untuk mengikuti kediklatan
e. Kebijakan
f. Bimbingan, arahan dan dukungan atasan langsung
g. Upaya kreatif pegawai dalam menghadapi masalah
h. Hubungan antar teman kerja
i. Status, dan
j. Jaminan terhadap rasa aman lahir dan batin

Dalam kegiatan mengajar, motivasi dapat dikatakan sebagai keseluruhan daya penggerak dalam diri siswa yang dapat menimbulkan kegiatan belajar yang menjamin kegiatan belajar untuk berlangsung terus dan memberikan arah pada kegiatan belajar, sehingga tujuan yang dikehendaki oleh subyek belajar akan dapat tercapai. Kemudian dalam hubungan dengan proses belajar mengajar, yang penting adalah bagaimana penciptaan kondisi atau suatu proses yang mengarahkan siswa untuk melakukan aktivitas belajar, bagaimana guru melakukan usaha-usaha untuk menumbuhkan motivasi agar anak didiknya melakukan aktivitas dengan baik.

Motivasi mengajar guru merupakan motivasi yang menyebabkan seorang guru bersemangat dalam mengajar karena telah di penuhinya kebutuhannya. Pentingnya motivasi mengajar guru dilingkungan sekolah sangat berpengaruh seperti yang di ungkapkan oleh Griffin (2004:38) kinerja individu secara individu ditentukan oleh tiga hal yaitu: motivasi (keinginan untuk bekerja), kemampuan (kapabilitas untuk melakukan pekerjaan) dan lingkungan kerja (sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan). Motivasi mengajar guru muncul karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi seperti mendapat keamanan, kesejahteraan, penghargaan, pengakuan, dan bersosialisasi, jika seluruh kebutuhan tersebut terpenuhi maka guru akan terdorong mengajar dan mempunyai tanggungjawab yang tinggi untuk mencapai prestasi kinerja yang optimal.

2.1.1.7 Teknik Memotivasi Kerja

Pendekatan yang paling sederhana dan terbaik untuk meotivasi kerja setiap orang hanyalah dengan memastikan bahwa karyawan memiliki tujuan yang memungkinkan untuk dicapai dan mereka setuju dengan tujuan tersebut. Pendekatan ini dikenal dengan teori penetapan tujuan (*goal setting theory)* yang dipopulerkan oleh Edwind locke. Ia menyatakan bahwa niat untuk mencapai tujuan merupakan sumber utama dari motivasi, artinya tujuan memberi tahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Menurut pendapat Nitisemito (1996:43) bahwa teknik untuk memotivasi seseorang dapat dilakukan dengan berbagai cara agar tujuan lembaga tersebut dapat dicapai diantaranya yaitu :

1). Pemberian gaji yang cukup

Memotivasi seorang pegawai dapat dikaitkan dengan member gaji yang cukup. Melalui gaji yang cukup maka pegawai akan termotivasi untuk bekerja karena merasa dihargai sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang telah dikerjakan. Pemberian gaji yang cukup selain uang dapat berupa jaminan kesehatan, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.

2). Memperhatikan kebutuhan sosial

Pemimpin harus mampu mengkondisikan hubungan kerja yang kondusif artinya kehidupan organisasi harus terjalin melalui komunikasi yang sehat antara pimpinan dan pegawai, pegawai dengan pegawai sehingga mampu menjalin kerjasama yang solid.

3). Sekali-kali menciptakan suasana santai

Pemimpin harus mampu menormalkan kebosanan dan ketegangan bagi pegawai. Cara yang dilakukan dapat melalui pengkondisian kerja yang memberikan kenyamanan secara variatif atau membuat program rekreasi.

4). Memperhatikan harga diri

Setiap manusia memiliki kedudukan yang sama, untuk itu mereka ingin selalu dihargai berbagai hal oleh orang lain. Sama halnya dengan suatu organisasi bahwa setiap anggota layak untuk dihargai dan diakui keberadaannya.

5). Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat

Organisasi harus dapat memberikan posisi pekerjaan sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Hal ini didasari oleh anggapan bahwa motivasi seorang pegawai dalam bekerja akan dapat diukur oleh sejauhmana minatnya terhadap pekerjaan tersebut.

6). Memberikan kesempatan untuk maju

Pemimpin harus memotivasi pegawainya dengan memberikan suatu harapan yang dapat dijadikan acuan sasaran pegawai dalam bekerja. Pegawai akan merasa termotivasi dalam bekerja jika apa yag dilakukan akan memberikan sesuatu yang lebih baik dalam kehidupan karir.

7). Memperhatikan perasaan aman pegawainya menghadapi masa depan.

Organisasi atau lembaga harus mampu menciptakan rasa aman terhadap para pegawainya.Salah satunya ditunjukkan dengan memberikan tunjangan kepada para pegawai jika kelak para pegawai tidak dapat bekerja lagi, sehingga masa depannya tidak terbengkalai.

8). Mengusahakan loyalitas pegawai

Dengan kesetiaan pegawai terhadap lembaga akan menimbulkan tanggung jawab dan menciptakan kegairahan dan semangat kerja. Upaya untuk dapat menimbulkan loyalitas terhadap lembaga, harus merasa senasib sepenanggungan seperti kemajuan dan kemunduran dirasakan oleh semua pihak.

9). Sekali-kali mengajak pegawai berunding

Pegawai hendaknya diikutsertakan dalam merumuskan suatu kebijakan lembaga. Hal ini penting untuk menjalin suatu kesepakatan sehingga mendukung terhadap kenyamanan pihak lembaga dan pegawai dalam menjalankan program lembaga.

10). Memberikan insenif

Pemberian insentif hendaknya relevan dengan pengorbanan yang diberikan, melalui pemberian insentif memungkinkan pegawai lebih termotivasi lagi dalam melakukan pekerjaan untuk lebih baik.

11). Fasilitas menyenangkan.

Dengan adanya fasilitas yang memadai dalam bekerja tentunya hal ini sangat memugkinkan pegawai untuk termotivasi dalam bekerja, karena fasilitas merupakan salah satu faktor penunjang dapat membantu pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

2.1.2 Konsep Lingkungan Pendidikan

Lingkungan pendidikan adalah lingkungan yang dinamis karena pendidikan terkait dengan berbagai system lainya, seperti system social,budaya politik, perahanan dan keamanan dan lain sebagainya. Hoy dan Miskel (2001: 28) Mendefinisikan lingkungan secara luas yaitu *"environment is verything is outside the organizing"*.Salusu (2004:319) mengungkapkan lingkungan meliputi kondisi

situsi keadaan dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan organisasi. Robbis (1944:226) mengidentifikasikan lingkungan sebagai segala sesuatu yang ada diluar batas organisasi. Lingkungan pendidikan merupakan kondisi, situasi keadaan dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan sekolah dan tujuan sekolah, memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan steakholders. Lingkungan pendidikan memiliki karakteristik yang unik, karena terkait erat dengan siswa sebagai pelanggan utama pendidikan. Untuk mendidik siswa, maka sekolah harus mengidentifikasi keinginan lingkungan mengenai berbagai hal yang harus dimiliki setiap siswa, maka sekolah harus mengidentifikasi keinginan lingkungan mengenai berbagai hal yang harus dimiliki siswa sebagai peserta didik di lembaga pendidikan tersebut.

Keberartian pendidikan pun salah satunya dilihat dari seberapa puas atau keterserapan lulusan siswa oleh lingkungan di luar sekolah tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa sekolah sebagai lembaga pendidikan harus mengakomodasi keinginan dan kebutuhan lingkungannya. Dengan demikian semua pihak yang berada di lingkungan pendidikan baik langsug maupun tidak langsung terkait atau berkepentingan dengan pendidikan.

Kategori Lingkungan pendidikan secara garis besar dapat di bagi dalam dua bagian, yaitu lingkungan internal dan eksteral. Pandangan mengenai katagorisasi lingkungan organisasi oleh para ahli memiliki keragaman.Beberapa ahli seperti Hoy &Miskel (2001) dan Robbins (1994) mengkatagorikan lingkungan organisasi sebagai lingkungan umum dan khusus sedangkan pearce Robinson (1996),

Yusanto dan Widjajakusuma (2003) mengkatagorikan menjadi lingkungan intern dan ekstern.

Sepertinya sulit menentukan lingkungan mana yang paling berpengaruh terhadap manajemen pendidikan namun dalam kontek lingkungan organisasi pendidikan kedua-duanya memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi sekolah.

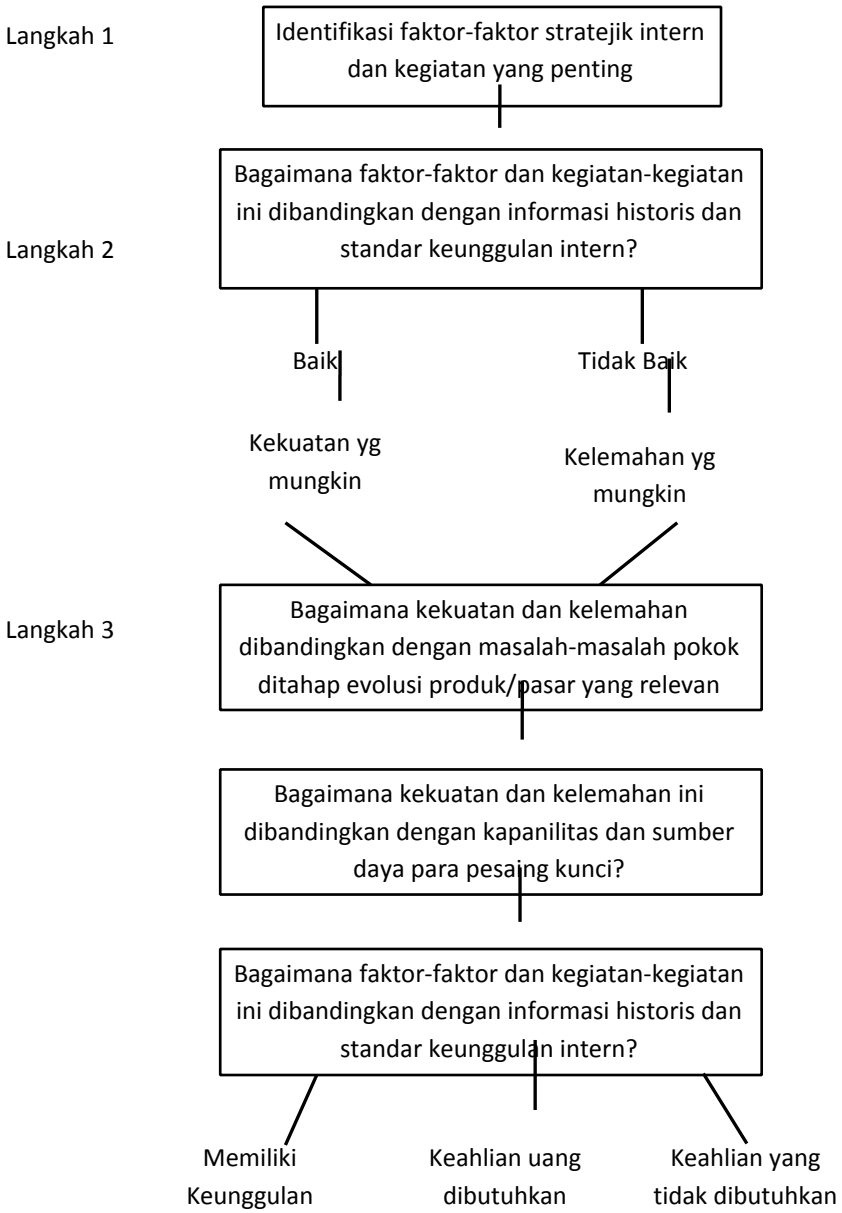
2.1.2.1 Lingkungan Internal Sekolah

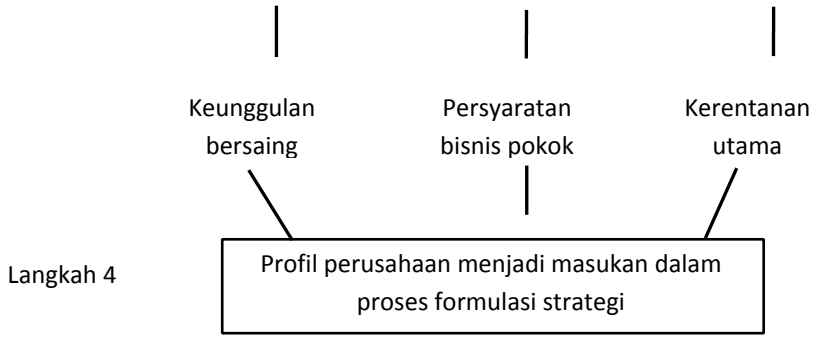
Lingkungan internal adalah kondisi, situasi keadaan, dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan sekolah yang dikategorikan sebagai kekuatan dalam kelemahan sekolah dalam perjalanan mencapai tujuan, memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan stakeholder.

Pearce & Robinson (1996:231) mendefinisikan kekuatan sebagai "Sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaaan". Sedangkan Salusu (2004:320) mendefinisikan kekuatan: "sesuatu yang paling baik dilakukan oleh organisasi atau suatu karakteristik yang memberinya kemampuan yang sangat besar". Dari dua definisi di atas, maka kekuatan sekolah adalah segala sesuatu yang dimiliki sekolah yang dapat dijadikan keunggulan kompetitif maupun komparatif dalam mencapai tujuan sekolah.

Kekuatan yang dimiliki oleh sekolah dapat berupa: keterampilan dan kompetensi personil sekolah (siswa, guru, staf sekolah dan pengurus

komitesekolah), kemampuan kompetitif sekolah, jumlah siswa, fasilitas yang dimiliki atau yang bisa digunakan, pengalaman sekolah sebelumnya dalam mengelola sekolah, dan lain-lain.





Gambar 2.3
Langkah-langkah analisis lingkungan internal

Analisis terhadap lingkungan internal sekolah akan memberikan informasi, khususnya bagi pembuat keputusan mengenai rencana dan hal-hal yang bisa, memungkinkan, dan harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Keberhasilan dalam menganalisis lingkungan internal akan memberikan informasi yang tepat dalam membuat keputusan yang baik. Analisis lingkungan intern merupakan suatu tahapan atau proses yang sistematis melalui berbagai tahapan.

Pearce dan Robbinson (1996:234) menggunakan empat langkah dalam analisis lingkungan internal, yaitu: (1) manajer menelaah aspek-aspek kunci dari operasi perusahaan, membidik bidang-bidang kunci untuk penilaian lebih lanjut, (2) manajer mengevaluasi keadaan perusahaan dalam faktor-faktor ini dengan membandingkan kondisi mereka sekarang dengan kondisi yang lalu, (3) manajer mencari perbandingan agar dapat secara lebih akurat menentukan suatu faktor stratejik intern merupakan kekuatan atau kelemahan, dan (4) profil perusahaan yang dihasilkan dari langkah-langkah sebelumnya menjadi masukan bagi proses manajemen stratejik.

Lingkungan internal sekolah merupakan kondisi, situasi, dan hal-hal memang berada di dalam lingkungan sekolah. Hoy dan Miskel (24:2001) mengidentifikasi 4 aspek yang berada dalam lingkungan internal sekolah, yaitu:

1). Struktur

Struktur adalah harapan formal birokratis yang didesain dan diorganisasi untuk mencapai tujuan organisasi (sekolah).Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995:412) mendefinisikan struktur organisasi sebagai "pola dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi".

Struktur organisasi dimaksud untuk: 1) mempengaruhi perilaku semua anggota organisasi, 2) aktivitas yang dilakukan secara terus menerus atau berulang untuk mencapai tujuan organisasi, dan 3) mengarahkan perilaku anggota organisasi pada pencapaian maksud dan tujuan organisasi. Struktur organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu 1) formalisasi mengacu pada seberapa luas harapan dimana alat dan akhir kerja dispesifikasikan, ditulis dan dijalankan.Artinya, seberapa luas organisasi ditentukan oleh peraturan dan prosedur tertulis untuk menetapkan perilaku karyawan. 2) sentralisasi mengacu pada penempatan wewenang pengambilan keputusan dalam hirarki organisasi. Sentralisasi juga didefinisikan sebagai derajat dimana manajemen puncak mendelegasikan wewenang dalam membuat keputusan.Dan 3) kompleksitas, mengacu pada sejumlah perbedaan pekerjaan atau pengelompokkan pekerjaan dan jumlah unit atau departemen yang berbeda.Juga didefinisikan sebagai jumlah judul pekerjaan dan tingkat wewenang yang berbeda dalam suatu organisasi.

2). Individu

Individu digambarkan sebagai kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, keyakinan-keyakinan, dan pemahaman kognisi dan emosi terhadap peran kerja yang harus dilakukan. Empat factor picu yang dapat menyebabkan perilaku seseeorang dapat berubah adalah (a) factor psikologis yaitu factor-faktor yang berkenaan dengan proses mental seseorang, (b) sosiologis, (c) ekonomi, dan (d) religi.

Dua faktor diantaranya yang secara kuat mempengaruhi perilaku individu adalah persepsi dan sikap. Persepsi adalah proses dimana seseorang dapat memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis. Sedangkan sikap adalah perasaan positif atau negative atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek-obyek, dan keadaan.(Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 1995).

3).Budaya Kerja/Orientasi Kerja Pegawai

Budaya adalah orientasi kerja yang ditanamkan diorganisasi; yang mencirikan identitas khusus suatu organisasi. Hal ini dicirikan oleh (a) Inovasi dan pengambilan resiko kerja, (b) Perhatian kerincian, (c) Orientasi hasil, (d) Orientasi tim dan (e) Persepsi mengenai perubahan budaya.

4).Perilaku Politik

Perilaku politik adalah suatu dimensi yang memunculkan kekuatan informal yang sering muncul untuk mengimbangi kekuatan formal (legitimasi). Perilaku politik adalah perilaku diluar system kekuasaan formal, didesain untuk menguntungkan seseorang atau sub unit. (Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 1995:505). Prilaku politik dapat diidentifikasikan dalam empat hal yaitu:

a. Penghindaran peraturan. yaitu perilaku personil organisasi yang menghindar dari peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi, baik peraturan secara tertulis maupun peraturan yang tidak tertulis tetapi telah ditetapkan atau disepakati bersama.
b. Persahabatan yaitu bagaimana perilaku personil yang melandaskan pada persahabatan untuk mendorong atau menghalangi proses dari sebuah kerja atau aktifitas personil organisasi.
c. Mengubah pola interaksi resmi atau tidak resmi. Personel organisasi akan bergerak atau berusaha mengubah pola interaksi didalam organisasi sesuai dengan yang diinginkan, baik dari pola iteraksi resmi menjadi pola intraksi tidak resmi atau dari pola tidak resmi menjadi interaksi resmi. Secara sederhana, upaya tersebut dapat dikatakan sebagai upaya adopsi.

2.1.2.2 Sekolah Sebagai Sistem Sosial

Sekolah dipahami sebagai suatu organisasi, tetapi berbeda dengan organisasi lain terutama organisasi yang berorientasi nirlaba, sekolah merupakan bentuk keorganisasian moral. Sebagai suatu organisasi sekolah memerlukan seorang pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan misi masa depan sekolahnya dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan sekolah.

Pandangan organisasi sebagai bentuk sistem sosial dapat ditelusuri dari teori yang dikemukakan oleh Getzel dan Guba mengenai dimensi nomtetik dan indiografis suatu organisasi (Liphan, Rankin, Hoeh Jr, 1998:35).Dalam pandangannya Gatzel dan Guba melihat kepentingan yang dimiliki oleh personel berbeda dengan kepentingan yang ada diorganisasi. Dari perbedaan inilah nantinya akan menghasilkan interaksi antara kebutuhan individu dan organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan tidak hanya sebagai suatu kondisi yang disengaja untuk menyelaraskan dua kepentingan yang berbeda, tetapi juga bagaimana keselarasan secara khusus dalam hal bagaimana ia mempengaruhi perilaku orang lain di dalam organisasi.

Sistem sosial merupakan kegiatan atau sejumlah orang berhubungan timbal baliknya kurang lebih bersifat konstan.(Lawang, 1995:2.6). Sekolah terdiri dari orang-orang yang memiliki hubungan satu sama lain. Setiap orang yang berada disekolah memiliki peran yang harus dijalankan supaya sistem interaksi tersebut biasa terjaga. Peran yang dapat diidentifikasi disekolah adalah guru, siswa, kepala sekolah, staf TU, laboran, pustakawan, penjaga sekolah, satpam sekolah. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Lawang(1995:2.6) bahwa: “Setiap sistem sosial selalu mempertahankan batas-batas yang memisahkan dan membedakanya dari lingkungan, serta mempertahankan keseimbangan dari kegiatan-kegiatan yang memungkinkanya terus bertahan dan beroperasi”. Karenanya benar bahwa sistem sosial itu diciptakan, dipertahankan dan bahkan diubah atau diganti oleh manusia.

Interaksi pada organisasi sekolah, seorang administrator sekolah akan dihadapkan pada konteks sekolah yang dapat dilihat melalui dua kondisi, yaitu

lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Konteks ini merupakan semua keadaan dan semua hal yang terjadi dan mempengaruhi sekolah dalam mengelola sekolahnya. Perubahan lingkungan sosial mengacu pada perubahan interaksi antara orang-orang yang berada di dalam organisasi Perubahan ini tidak semata-mata melihat dari sisi kuantitas interaksi, tetapi juga pada kualitas interaksi yang terjadi didalam organisasi. Perubahan lingkungan sosial bisa disebabkan oleh kepemimpinan, struktur, beban kerja, lingkungan yang baru, penambahan teknologi, penambahan atau pengurangan personil organisasi, interaksi keseharian dengan dunia luar organisasi, dan berbagai hal lainnya. Secara sederhana, faktor yang mempengaruhi dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan eksternal organisasi.

2.1.2.3 Perubahan Lingkungan Sosial

Perubahan lingkungan sosial harus dicermati dan dianalisis oleh pimpinan organisasi sehingga nantinya akan menghasilkan strategi jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Emery dan Trist (1965) dalam (Bennis, Benne, dan Chin, 1990:254) menjelaskan empat lingkungan dan tingkat adaptabilitasnya sebagai berikut:

1) Lingkungan tenang yang diacak adalah lingkungan paling sederhana dimana sumber daya, tujuan, dan nilai relative tidak berubah dan disebarkan secara acak. Akibatnya, upaya adaptabilitas dan kopabilitas dalam lingkungan seperti ini cenderung sedikit.
2) Lingkungan tenang yang terkumpul lebih canggih dan dalam lingkungan ini sumber daya, tujuan dan nilai relative tidak berubah namun ditemukan

dalam bentuk kelompok. Tingkat upaya adaptabilitas dan kopabilitas yang berhubungan cenderung tinggi dari segi static namun menjadi rendah dari segi dinamik.

3) Lingkungan relative yang terganggu meliputi banyak jenis sistem sosial yang sama menguasai lingkungan. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pengetahuan mengenai perilaku reaktif sistem sosial lain dan wilayah pengaruh lingkungannya. Upaya-upaya adaptabilitas dan kopabilitas yang berhubungan cenderung kecil dari segi static namun menjadi besar dari segi dinamik.
4) Lingkungan bidang bergolak adalah yang paling rumit. Dalam lingkungan yang dinamik ini mata rantai sebab akibat adalah non-linier dan tergantung pada sifat bidang itu sendiri. Upaya sebuah sistem untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya memerlukan tingkat adaptabilitas dan kopabilitas yang tinggi.

2.1.2.4 Lingkungan Eksternal Sekolah

Lingkungan eksternal adalah kondisi, situasi keadaan dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan sekolah yang dikategorikan sebagai peluang dalam hambatan atau ancaman sekolah dalam perjalanannya mencapai tujuan, memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan stakeholders. Lingkungan eksternal sekolah merupakan hal penting yang harus dipikirkan dan dipertimbangkan dalam berbagai keputusan pengelolaan sekolah, hal ini dikarenakan lingkungan eksternal sekolah akan mempengaruhi: (1) struktur sekolah; dalam penyelenggaraan perwakilan stakeholders masyarakat diwadahi

dalam komite sekolah sebagai mitra kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Kemendiknas No. 44 tahun 2002 tentang komite sekolah, peran komite sekolah ada empat, yaitu pemberi pertimbangan (advisory agency), pendukung (supporting agency), pengontrol (controlling agency), dan mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. (2) proses pembelajaran khususnya dan proses pengelolaan sekolah secara keseluruhan. Dan (3) lulusan sekolah akan kembali kepada masyarakat.

Dalam pandangan lain, sekolah merupakan miniatur masyarakat, sehingga apa yang ada dalam masyarakat yang lebih luas, berupa nilai-nilai, norma-norma, kebudayaan dan berbagai hal yang harus dilestarikan, harus ada dan dikembangkan di sekolah.

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.Sedangkan ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan (Pearce & Robinson 1996:230).

Hoy & Miskel (2001:259) mengkategorikan lingkungan eksternal kepada dua kategori, yaitu perspektif tugas dan institusi. Sedangkan Pearce & Robinson (1996:109) membagi lingkungan eksternal sekolah kepada lima bagian, yaitu: faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi.

(1) Perspektif tugas. Memandang lingkungan sebagai tempat untuk membagi sumber daya-sumber daya yang langka untuk melaksanakan tugas, merupakan tempat keberlangsungan organisasi.Lingkungan sekolah dipandang sebagai

resources untuk menjalankan penyelenggaraan sekolah.Empat hal yang dapat dikenal dari perspektif tugas adalah keuangan (pendanaan), personil informasi dan pengetahuan (hasil penelitian, pengembangan dan evaluasi suatu proyek) dan produk dan pelayanan.keuangan dalam arti, lingkungan sekolah (masyarakat) turut bertanggungjawab dalam hal membiayai pendidikan di sekolah. UU Sisdiknas No 20 tahun 2003 secara jelas dan tegas menjelaskan peran serta masyarakat dalam pendidikan sebagaimana dituangkan pada pasal 54 ayat (1) dan (2), sebagai berikut:

1) Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.
2) Masyarakat dapat berperan serta sebagai narasumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Lebih spesifik dalam pendanaan pendidikan, pasal 46 ayat (1) menyebutkan: "pendanaan pendidikan menjadi tanggungjawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyrakat. "Personil maksudnya bahwa untuk penyelenggaraan pendidikan di sekolah maka sekolah memerlukan orang-orang yang diambil dari masyarakat untuk menjalankan sekolah. Personil ini bisa guru, fasilitator, atau narasumber yang akan membantu proses pembelajaran terhadap siswa atau terhadap personil sekolah lainnya. Informasi dan pengetahuan yang berasal dari masyarakat dilingkungan sekolah baik itu perorangan maupun lembaga yang biasa berupa perkembangan ilmu pengetahuan, pedoman, aturan,

penemuan baru dan lain-lain.Produk dan layanan adalah berbagai produk dan layanan dari masyarakat baik individu maupun kelompok atau lembaga yang dapat dijadikan sebagai bahan untuk mendukung atau sumber dalam penyelenggaraan sekolah.Contoh produk adalah Alat Tulis Kantor. Contoh pelayanan adalah layanan jasa kebersihan, kesehatan dan lain-lain.

Sementara itu, pada ayat (2) dikemukakan, perspektif institusi (kelembagaan) bersifat simbolik dan budaya, terlebih perspektif institusi telah menjadi pendekatan yang digulirkan untuk memahami organisasi-organisasi dan lingkungannya.Misalnya keluarga, akademi profesi, masyarakat, Lembaga Survei Masyarakat dan lain sebagainya.

Perspektif institusi melihat bahwa untuk penyelenggaraan sekolah, maka sekolah harus berinteraksi secara interaktif dengan lingkungannya.

Hal ini disebabkan karena sekolah memiliki system organisasi terbuka. Input sekolah adalah unsur masyarakat berupa siswa, pengelola sekolah adalah unsur masyarakat berupa guru, tenaga TU, penjaga sekolah. Output sekolah akankembali menjadi unsur masyarakat, bahkan keberhasilan sekolah dalam menghasilkan lulusannya dilihat dari seberapa jauh masyarakat merasa puas dengan kompetensi yang dimilki oleh siswa.

Dengan demikian interaksi pada input, proses dan output harus memperhatikan aspek simbolik dan masyarakat lingkungan sekolah.

2.1.3 Konsep Kinerja Mengajar Guru

Kinerja adalah sebuah kata dalam Bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" atau kata lainnya yaitu prestasi atau hasil kerja. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.Hasibuan (2001:34) mengemukakan bahwa “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Menurut Supardi (2013: 46) mendefinisikan “kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standardisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan”. Sementara itu Mathis dan Jackson (2009:378) pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, Kinerja sangat erat kaitannya dengan produktivitas suatu organisasi artinya bahwa menilai kinerja dari para pegawai maka kita dapat menentukan sejauh mana produktivitas dari organisasi tersebut. Untuk itu maka perlu adanya suatu standar kinerja yang harus ditetapkan sebelum memulai suatu kontrak kerja yang dilaksanakan agar

mudah dalam melakukan penilaian apakah kinerja tersebut sudah sesuai dengan standar atau tidak.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk membantu mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi. Hasil kerja yang telah dicapai tersebut kemudian dibandingkan dengan standar kerja yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Pada dasarnya kinerjadari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Mengajar Guru

Menurut undang-undang No 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, mengemukakan bahwa guru adalah pendidik yang profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing , mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Selain itu seorang guru juga harus memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Kinerja mengajar guru diwujudkan dalam kompetensi profesional guru dan performanya dalam kelas yang merujuk pada berbagai kegiatan guru yang berhubungan dengan proses pengajaran dan peningkatan kemampuan peserta didik sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan pendidikan dan tujuan sekolah secara komperhensif.

Kinerja bukan merupakan kareakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru di sekolah dalam rangka pencapaian tujuan sekolah.Guru yang profesional mempunyai banyak tugas untuk melayani warga masyarakat di bidang pendidikan, tuntutan profesi ini mengharuskan seorang guru untuk memberikan layanan yang optimal dalam pembelajaran dikelas dan di bidang pendidikan kepada masyarakat, maka untuk itulah kinerja guru harus selalu dijaga, dioptimalkan dan di tingkatkan.

Mengajar merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru menurut sadiman (2011:47) mengemukakan: bahwa mengajar pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk menciptakan kondisi atau system lingkungan yang mendukung dan memungkinkan untuk proses belajar. Kegiatan ini bisa mencakup penyampaian pengetahuan agar siswa dapat mengetahui sesuatu yang menyangkut pengetahuan dan dapat menciptakan pemahaman sehingga siswa belajar menemukan dan memecahkan suatu masalah. Sementara itu Hamalik (2001:44-53) mengemukakan bahwa mengajar dapat diartikan sebagai: (1) menyampaikan pengetahuan kepada siswa (mewariskan kebudayaan kepada generasi muda (3) usaha mengorganisasikan lingkungan sehingga menciptakan kondisi belajar bagi siswa (4) memberikan bimbingan belajar kepada murid (5) kegiatan mempersiapkan siswa agar menjadi warga Negara yang baik (6) suatu proses membantu siswa mengahadapi kehidupan masyarakat sehari-hari.

Maka dari itu mengajar dapat diartikan sebagai segala upaya yang disengaja dalam rangka memberikan kemungkinan bagi siswa menjadikan proses belajar mengajar sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan. Adapun Riduwan (2005:198) mengemukan bahwa mengajar adalah proses membimbing/bantuan kepada siswa dalam melakukan proses belajar sehingga dapat diartikan bahwa mengajar merupakan suatu perbuatan yang memerlukan pengalaman moral.

Sementara itu beberapa pengertian mengajar di ungkapkan oleh wahab (2009:7) diantaranya adalah:

> Mengajar (1) adalah komunikasi antara dua orang atau lebih dimana antara keduanya terdapat saling mempengaruhi melalui pemikiran-pemikiran mereka dan belajar dari interaksi itu; (2) mengajar adalah mengisi pikiran siswa dengan berbaga informasi dan pengetahuan tentang fakta untuk kegunaan pada masa yang akan datang; (3) mengajar adalah proses dalam mana pelajar, guru,kurikulum dan variable lainnya disusun denga cara yang sistematis guna mencapai tujuan yang ditetapkan; (4) mengajar adalah mendororng lahirnya motivasi untuk belajar.

Sehingga kinerja mengajar guru merupakan prilaku yang dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar didepan kelas sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu. Wujud dari kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan menilai hasil belajar siswa, sehingga kinerja guru dapat dikatakan efektif apabila penampilan prilaku kinerja guru dilihat pada saat mengajar dan melaksanakan tanggung jawabnya, mampu mengontrol diri, menyesuaikan dengan tuntutan siswa yang akhirnya dapat mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, skill, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Pada banyak organisasi atau perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2005:67-68) yang merumuskan bahwa :

Human Performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *Situation*

Ability = *Knowledge* + *Skill*

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man ont the right job*)

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerjadi lingkungan organisasinya. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Situasi kerja yang di maksud adalah mencakup antara lain hubungan kerja fasilitas kerja, iklim atau lingkungan kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Lebih lanjut Mangkunegara (2005:19) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

3. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah).Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sementara itu Agus Dharma (1999:9-11) mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Timpe (1998:9) juga berpendapat bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam atau pegawai itu sendiri, seperti sikap, perilaku, dan kemampuan pekerja social fungsional dapat mempengaruhi kerja sehari-hari.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan pegawai.Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi pekerja sosial fungsional.

Lebih lanjut Timpe menyatakan bahwa faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja pegawai adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Lingkungan dapat

diartikan sebagai pola kerja, supervise, kolega, kondisi kerja, evaluasi dan pelatihan. Perilaku manajemen dapat diartikan sebagai suasana dan penampilan kerja yang ditampilkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.Desain jabatan erat kaitannya dengan rancangan atau perencanaan jabatan yang telah disusun sebelumnya sehingga menunjang pelaksanaan kerja. Penilaian kerja dapat diartikan dengan suatu cara mengevaluasi penampilan dan kemampuan kerja yang telah dilakukan, diarahkan pada pemberian balas jasa atau penghargaan lainnya kepada pegawai. Dengan adanya umpan balik dari luar individu maka dapat dijadikan cermin dalam meninjau kinerja pegawai. Administrasi pengupahan dimaksudkan sebagai distribusi balas jasa yang dilakukan sebagai upaya meninjau pegawai.

Gibson, et al. (1994:51-53), secara lebih komprehensif mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi, yaitu:

1. Variabel individu, yang meliputi: kemampuan atau keterampilan (fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman) dan demografi (umur, asal-usul dan jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, meliputi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Tiffin dan Mc Cormick (Sutrisno, 2009:166) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik dan

pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial. Lebih lanjut Tiffin dan Mc Cormick (Srimulyo, 1999:40) juga berpendapat bahwa 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:
   - faktor fisik dan pekerja, terdiri dari : metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan fentilasi)
   - faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Adapun menurut Mathis dan Jackson (2009:115) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:(1) kemampuan mereka (2) motivasi,(3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka kinerja terbentuk dari beberapa faktor yang mempengaruhinya, baik faktor yang berasal dari dalam individu yang bersangkutan maupun dari pengaruh lingkungannya. Faktor yang berasal dari individu yang bersangkutan meliputi kemampuan kerja, kemauan, keterampilan, persepsi, sikap, kepribadian dan motivasi. Sedangkan faktor dari lingkungannya

meliputi latar belakang individu, sumber daya, kepemimpinan, kondisi kerja, iklim organisasi struktur dan desain pekerjaan.

2.1.3.3 Tugas dan Kewajiban Guru

Menurut Dadang Suhardan, (2010:68) guru merupakan pekerjaan profesional yang memerlukan keakhlian khusus sebagai pendidik dan pengajar. Jenis pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang diluar bidang kependidikan. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan yang diperlukan oleh masyarakat lingkungannya dalam menyelesaikan aneka ragam permasalahan yang dihadapi masyarakat. Dalam melaksanakan tugas tersebut kinerja guru perlu dilakukan sevara inovatif guna beradaptasi dan mengantisipasi perubahan masyarakat yang cepat serta berbagai kebijkan baru pemerintah dalam bidang pendidikan. Profesi seorang guru mempunyai banyak tugas untuk melayani seluruh warga masyarakat dalam bidang pendidikan.Adanya tuntutan profesi ini mengharuskan guru memberikan layanan yang optimal dalam pembelajaran di kelas dan dibidang pendidikan kepada masyarakat, untuk itu kinerja guru harus selalu dijaga dan ditingkatkan. Kinerja guru ini dapat diamati dari kemampuan guru dalam mengajar dan melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang tentunya mencerminkan pola kerja yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan kearah yang lebih baik.

Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa kinerja guru berhubungan erat dengan tugas guru sebagai pengajar di kelas. Kinerja mengajar guru yang baik

tentunya dapat digambarkan pada penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi yang artinya mampu untuk memgelola proses belajar mengajar di dalam kelas dan mendidik siswa guna mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

Menurut Donni Juni Priansa (2014:35) guru diartikan sebagai orang yang tugasnya terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspeknya, melalui pengoptimalan berbagai potensi *multiple intelligence* yang di miliki peserta didik dan dalam konteks pendidikan terkait dengan profesi yang di embannya sebagai tenaga pendidik, pengajar bagi peserta didik yang ada di berbagai jenjang pendidikan. Sementara itu menurut Barnawi dan Mohamad Arifin (2012: 36) guru merupakan pendidik profesional yang tugas utamanya yaitu mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Adapun menurut Houston dan John (dalam Fathurrohman dan Aa Suryana), (2012:35) mengidentifikasi kemampuan guru dalam analisis tugas, yaitu meliputi:

> 1). Guru adalah seorang terpelajar / ilmuan yang memiliki latar belakang penguasaan yang luas dalam bidang pendidikan dan pengajaran. 2). Guru adalah seorang pengkaji prilaku manusia dalam peranan itu tampak dalam cara bertindak; 3). Guru membuat keputusan rasional;4)guru memanfaatkan berbagai strategi pengajaran dan komunikasi;5).Guru berprilaku profesional.

Melalui guru, peserta didik dapat memperoleh transfer pengetahuan dan pemahaman yang di butuhkan untuk pengembangan dirinya. Guru merupakan fasilitator utama di sekolah yang berfungsi untuk menggali, mengembangkan,

mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh peserta didik sehingga bisa menjadi bagian dari masyarakat yang beradab.

Menurut Donni Juni Priansa (2014:36) Guru merupakan penentu keberhasilan pendidik melalui kinerjanya pada tingkat institusional dan intruksional. Peran strategis tersebut sejalan dengan undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang menempatkan kedudukan guru sebagai tenaga profesional dan sebagai agen pembelajaran. Adapun guru sebagai tenaga profesional adalah pekerjaan guru hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikasi pendidik sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan tertentu. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional mempunyai visi terwujudnya penyelenggaraan pembelajaan sesuai dengan prinsip profesionalisme untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan bermutu, sedangkan guru sebagai agen Pembelajaran adalah berkaitan dengan peran guru dalam pembelajaran antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu, perekayasa pembelajaran dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Peran tersebut menuntut guru untuk mampu meningkatkan kinerja yang dihasilkan seiring dengan perubahan dan tuntutan yang muncul dari masyarakat terhadap dunia pendidikan pada saat ini.

Menurut Mc Donald dan Hershman (2011:469) dalam bekerja sebagai pengajar dan pendidik guru yang profesional memerlukan:

1. Dedikasi dengan waktu dan usaha-usaha ekstra

2. Sikap dan penampilan yang profesional
3. keterampilan interpersonal positif
4. Bekerja sama yang baik dengan sesama guru lainnya.
5. Saling membimbing diantara sesama guru
6. Refleksi diri (memikirkan kembali apa yang telah, sedang dan akan di kerjakan)
7. Melanjutkan pendidikan profesi guru
8. Memiliki fleksibelitas dan dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia.

Sedangkan menurut Fathurrohman dan Aa suryana (2012:35) mengemukakan kemampuan guru sebagai berikut:

a) Mengidentifikasi kebutuhan aktualisasi siswa
b) Mengidentifikasi tujuan pengajaran secara khusus
c) Merancang pengajaran yang tepat
d) Merancang dan melaksanakan pengajaran yang diselaraskan dengan kebutuhan karier
e) Mengatur pembelajaran yang memenuhi kebutuhan siswa
f) Memperhatikan keterbukaan, dekat dengan siswa, tidak mudah tersinggung berwibawa dan cakap memberikan pelajaran yang diemban.
g) Mengubah dan menyesuaikan pelajaran berdasarkan umpan balik
h) Menggunakan keterampilan organisasi untuk menumbuhkan lingkungan belajar yang kondusif.
i) Mengidentifikasi kesulitan kesulitan belajar siswa
j) Mengintegrasikan budaya kedalam pengajaran di kelas

k) Menyajikan pelajaran secara teliti

l) Mengembangkan pola komunikasi yang efektif

m) Bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok profesional.

Profesionalisme guru sering dikaitkan dengan tiga faktor yang cukup penting yaitu kompetensi guru, sertifikasi guru dan tunjangan profesi guru. Ketiga faktor tersebut sangat berkaitan dengan maju mundurnya kualitas pendidikan. Guru yang profesional di buktikan dengan kompetensi yang di milikinya dan akan mendorong terwujudnya proses dan produk kinerja yang dapat menunjang peningkatan kualitas pendidikan. Guru yang kompeten dapat dibuktikan dengan diperolehnya sertifikasi guru dan tunjangan profesi yang memadai menurut standar hidup masyarakat berkecukupan. Menurut Donni Juni Priansa (2014:112) prinsip- prinsip profesionalisme guru dengan merujuk kepada undang-undang Guru dan dosen dapat disimak dari sembilan komponen sebagai berikut:

1. Memiliki bakat, minat panggilan jiwa dan idealisme
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan yang keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia.
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya.
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya.
5. Memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
6. Memperoleh penghasilan sesuai dengan prestasi kerja.
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat.

8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan
9. Memiliki organisasi produksi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalannya.

Sementara itu pidarta (2009) dalam Donni Juni Priansa (2014:113) menyatakan bahwa beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru antara lain adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kemampuan dalam pelaksanan proses pembelajaran .
2. Berdiskusi tentang rencana pembelajaran.
3. Berdiskusi tentang substansi materi pembelajaran.
4. Berdiskusi tentang pelaksanaan proses belajar mengajar termasuk evaluasi pembelajaran.
5. Melaksanakan observasi aktifitas rekan sejawat dikelas
6. Meningkatkan kompetensi dan performansi guru.
7. Mengkaji jurnal dan buku penddikan
8. Mengikuti studi lanjut dan pengembangan pengetahuan melalui kegiatan ilmiah.
9. Melakukan penelitain.
10. Menulis artikel
11. Menyusun laporan penelitian
12. Menyusun makalah
13. Menyusun laporan atau reviu buku.

Menurut Suhardan (2010:71) terdapat tiga komponen penting yang sangat berpengaruh dalam proses mengajar yang berhasil yaitu kepribadian guru, profesionalitas guru dan latar belakang keahlian yang dikuasainya berdasarkan pendidikan sebelumnya, ketiga karakteristik tersebut di uraikan sebagai berikut:

1. Karakteristik individu (percaya diri rasa tanggngjawab terhadap kewajiban, volume suara merdu dan khas, dan kesehatan yang baik).
2. Karakteristik profesional (menerangkan topik yang diajarkan dengan baik, menerangkan dengan jelas dan logis, menyampaikan materi dengan sistematis, mempunyai kemampuan ekspresi diri, cakap membangkitkan minat dan motivasi, merencanakan dan membuat persiapan).
3. Karekteristik latar belakang keahlian (latar belakang pengetahuan yang tepat dengan mata pelajaran dan dapat menyesuaikan mata pelajaran dengan kemampuan anak).

Menurut kusumah (2012:61) guru yang ideal adalah guru yang memiliki lima kecerdasan yang terpancar jelas dari karakter dan pribadinya sehari-hari baik ketika mengajar maupun hidup ditengah-tengah masyarakat dan kecerdasan tersebut adalah kecerdasan intelektual, moral, sosial emosi dan motorik sehingga peran guru yang ditampilkan adalah membentuk karakter anak didik menjadi manusia seutuhnya yaitu yang berpengetahuan, berahlak, dan berkepribadian dan bertanggung jawab dalam membina dan mendidik peserta didik. Sehingga tugas guru sangat berat, yaitu berkaitan dengan dirinya sendiri, peserta didik, teman sejawat, pimpinan, dan orang tua murid.

Menurut Mulyasa (2007:35) semua orang menyakini bahwa guru memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Guru harus berpacu dalam pembelajaran dengan memberikan kemudahan belajar bagi seluruh peserta didik agar dapat mengembangkan potensinya secara optimal. Dalam hal ini seorang guru yang mengajar harus kreatif, profesional dan menyenangkan dengan posisikan sebagai: (1) orang tua yang penuh kasih sayang pada peserta didiknya, (2) teman tempat mengadu dan mengutarakan perasaan bagi peserta didik (3)fasilitator yang selalu siap memberikan kemudahan dan melayani peserta didik sesuai minat,kemampuan dan bakatnya. (4) menupuk rasa percaya diri berani bertanggung jawab dan (5) mengembangkan proses sosialisasi yang wajar antara peserta didik.

2.1.3.4 Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi pegawai dikenal dengan istilah "*Performance rating, performance appraisal, personel assessment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating*" (Mangkunegara, 2005:69). Leon C. Megginson dalam Mangkunegara (2005:69) mengemukakan

bahwa "*Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended*". *Performance appraisal* adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.

Andrew E. Sikula (Anwar Prabu, 2005:69) menjelaskan bahwa "*Employee appraisal is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development*. *Appraising is the process of estimating or judging the value, excelllence, qualities or status of some object, person or thing*". Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:101) mendefinisikan "penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya". Menurut Henry Simamora (2004:338) "penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai ".

Kinerja mengajar guru perlu diukur dan dinilai sesuai dengan standar pengukuran pendidikan *(educational assessment)*. Kinerja para guru juga perlu diukur agar nilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan agar pelaksanaan strategi pengajaran para guru direncanakan sesuai dengan tujuan pengajaran dan sasaran yang talah ditetapkan. Menurut (Gaffar, 2005:187) untuk menilai kinerja

guru dapat dilihat pada aspek *"penguasaan content knowledge, behavioral skill, human relation skill"*.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka Supardi (2013:70) menyimpulkan bahwa bahwa penilaian kinerja/prestasi guru dinilai dari penguasaan keilmuan, keterampilan, tingkah laku kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif kapasitas diri serta kemampuan dalam berkomunikasi. Adapun aspek aspek yang dinilai dari kinerja seorang guru dalam suatu organisasi menurut Riva'i, 2004:324 dalam (supardi (2013: 70) dikelompokkan menjadi tiga yaitu kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpesonal untuk lebih rinci maka akan di uraikan sebagai berikut:

1) Kemampuan teknik yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang sudah diperoleh.
2) Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit-unit operasional.
3) Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, membawa melakukan negosiasi.

Kinerja guru dapat di ukur berdasarkan spesifikasi kriteria kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru.Berkaitan dengan kinerja yang digunakan dalam pengkajian penelitian ini adalah dimensi-dimensi mengajar guru. Menurut Nasution (2006:7) dimensi yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu merencanakan bahan pelajaran, melaksanakan kegiatan

pembelajaran dan menilai atau mengevaluasi hasil belajar. Dalam undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, Bab IV bagian kedua tentang Hak dan Kewajiban Guru Pasal 20 menjelaskan bahwa: "Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu dan menilai serta mengevaluasi hasil pembelajaran. Kegiatan kinerja mengajar guru dijelaskan dalam Permendiknas No. 41 tahun 2007 tentang standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah yang mengungkapkan bahwa pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang meliputi: kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup. Secara rinci diuraikan sebagai berikut:

1). Kegiatan Pendahuluan. Dalam kegiatan pendahuluan, guru:

a) Menyiapkan peserta didik secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran;
b) Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengkaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari;
c) Menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai;
d) Menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.

2). Kegiatan Inti

Pelaksanaan kegiatan inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai kompetensi dasar yang dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif serta memberikan

ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologi peserta didik.

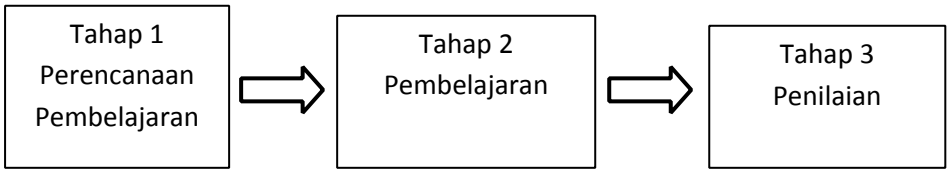
Kegiatan inti menggunakan metode yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran, yang dapat meliputi proses eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi.

3). Kegiatan Penutup

Dalam kegiatan penutup, guru:

a. Bersama-sama dengan peserta didik dan/atau sendiri membuat rangkuman/simpulan pelajaran;
b. Melakukan penilaian dan/atau refleksi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan secara konsisten dan terprogram;
c. Memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran;
d. Merencanakan kegiatan tindaklanjut dalam bentuk pembelajaran remedial, program pengayaan, layanan konseling dan/atau memberikan tugas baik tugas individu maupun kelompok sesuai dengan hasil belajar peserta didik.
e. Menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya.

Secara umum menurut Sagala (2010:226), ada tiga pokok strategi mengajar yaitu: tahap perencanaan pembelajaran, tahap kegiatan pembelajaran dan tahap penilaian hasil pembelajaran“



Gambar 2.4
Strategi Mengajar

Ketiga tahapan ini harus dilaksanakan pada saat melakukan aktivitas belajar mengajar di kelas dan jika satu tahap tidak dilaksanakan atau dilewatkan, maka tidak bisa dikatakan telah terjadi proses pengajaran.

Kinerja guru dalam mengajar merupakan pencapaian dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya serta didasarkan atas kecakapan dalam mengelola kelas dan dalam penyampaian materi dikelas untuk mencapai tujuan pembelajaran yang akan dicapai. Selain itu menurut Barnawi dan Muhamad arifin (2012:133) ada empat subkomponen kompetensi pengelolaan pembelajaran yang harus dikuasai guru yaitu antara lain:

a) Menyusun Rencana Program Kegiatan pembelajaran

Tahap ini berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar, kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyususnan program kegiatan pembelajaran dengan melihat silabus dan Rencana pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari identitas silabus, standar kompetensi, Kompetensi Dasar (KD), Materi Pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator dan alokasi waktu. Program pembelajaran jangka singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifikasi dari silabus ditandai dengan oleh adanya komponen-komponen: Identitas Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP),

standar kompetensi (SK), Kompetensi Dasar (KD) indikator, tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, Metode pembelajaran, langkah-langkah kegiatan sumber pembelajaran dan Penilaian.

b) Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran.

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media, sumber, penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggungjawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

c) Evaluasi/Menilai prestasi belajar peserta didik.

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan proses belajar yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut untuk memiliki kemampuan dalam melakukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, pengolahan dan penggunaan hasil evaluasi.

Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

a. Kegiatan remedian, yaitu kegiatan penambahan jam pelajaran, mengadakan test dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
b. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun dalam program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan

pembelajaran yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti dan disempurnakan.

Berdasarkan landasan teori para ahli di atas, terlihat jelas bahwa proses pembelajaran merupakan proses yang kompleks dan memerlukan banyak perhatian seorang guru yang profesional dalam kegiatan belajar mengajar.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir penelitian ini akan memberikan arah yang dapat dijadikan pedoman bagi para peneliti dalam melaksanakan penelitiannya. Uma sekaran (1992), mengemukakan: kerangka pemikiran adalah model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan pendapat tersebut, uraian pembahasan atas masalah dalam penelitian ini didasarkan pada pemikiran bahwa banyak faktor yang mempengaruhi prestasi belajar siswa yang salah satunya adalah guru, dalam hal ini motivasi guru dapat menentukan prestasi hasil belajar siswa. Hasil belajar siswa yang meningkat diperoleh dari keterlibatan langsung guru yang yang mempunyai daya saing yang tinggi, wawasan yang luas, terampil dan ulet dalam memecahkan masalah, rajin dalam bekerja dan memiliki displin kerja yang tinggi.

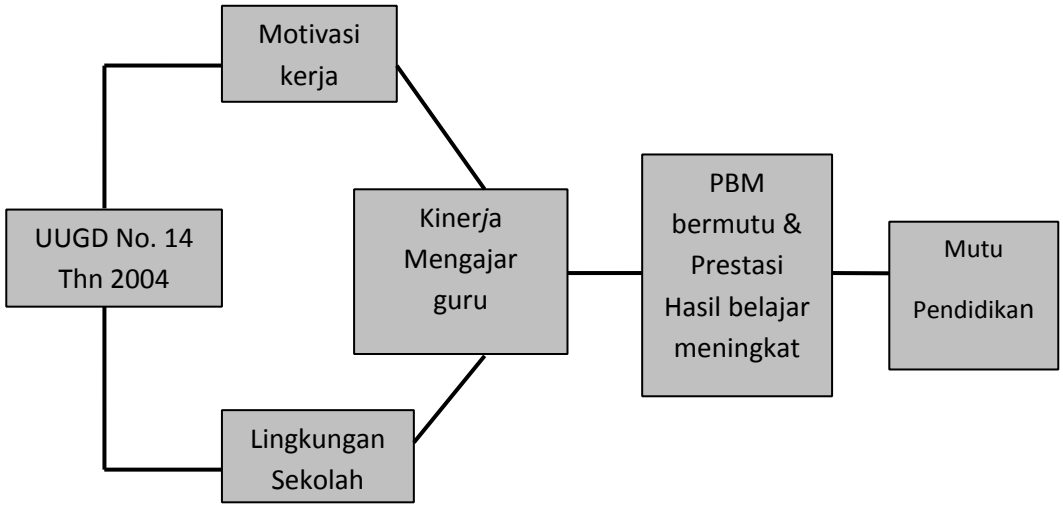
Seorang guru yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi pula atas pekerjaannya. Tanggung jawab tersebut dapat dilihat dari kesediaan guru dalam melaksanakan tugas pembelajarannya, hadir tepat waktu saat akan dilakukannya proses belajar mengajar, mentaati peraturan yang telah disepakati dengan lembaga pendidikan dimana guru tersebut mengajar, memberikan metode pembelajaran, memiliki

kemampuan berkompetensi, memotivasi siswa agar belajar dengan rajin sehingga guru tersebut memperoleh predikat propesional dan hasil belajar siswa sangat baik sehingga guru tersebut bisa di promosikan sebagai guru berprestasi dan mendapat penghargaan dari kepala sekolah. Sebaliknya motivasi guru yang rendah akan menyebankan malas dan prestasi belajar siswa kurang maksimal. Kinerja mengajar guru pun akan mengalami penurunan dan banyak factor pula yang menyebabkannya.

Berdasarkan pada Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005 maka Guru sebagai pengelola proses belajar mengajar yang professional dituntut melaksanakan secara professional melaksanakan tugas dan kewajibannya,berpengatahuan yang luas, dan mampu memotivasi dirinya sendiri sehingga menghasilkan kinerja mengajar yang optimal yang tercermin dari prestasi hasil belajar siswa dalam peningkatan kualitas pendidikan dan tujuan pendidikan. Motivasi perlu dimiliki oleh seorang guru harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri. Selain ditumbuhkan dari dalam diri sendiri, motivasi juga dapat tumbuh dari faktor lingkungan pendidikan dimana guru tersebut bekerja

Lingkungan sekolah memiliki karakteristik yang unik karena terkait erat dengan siswa sebagai pelanggan utama pendidikan.keberartian pendidikan salah satunya dilihat dari seberapa puas atau keterserapan lulusan (siswa) oleh lingkungan luar sekolah tersebut, kelengkapan. Kenyamanan sarana dan prasarana fisik penunjang pembelajaran, hubungan antara guru dengan kepala sekolah yaitu dengan adanya perhatian yang di berikan kepala sekolah kepada guru dan memberikan penghargaan bagi guru yang mempunyai prestasi dalam

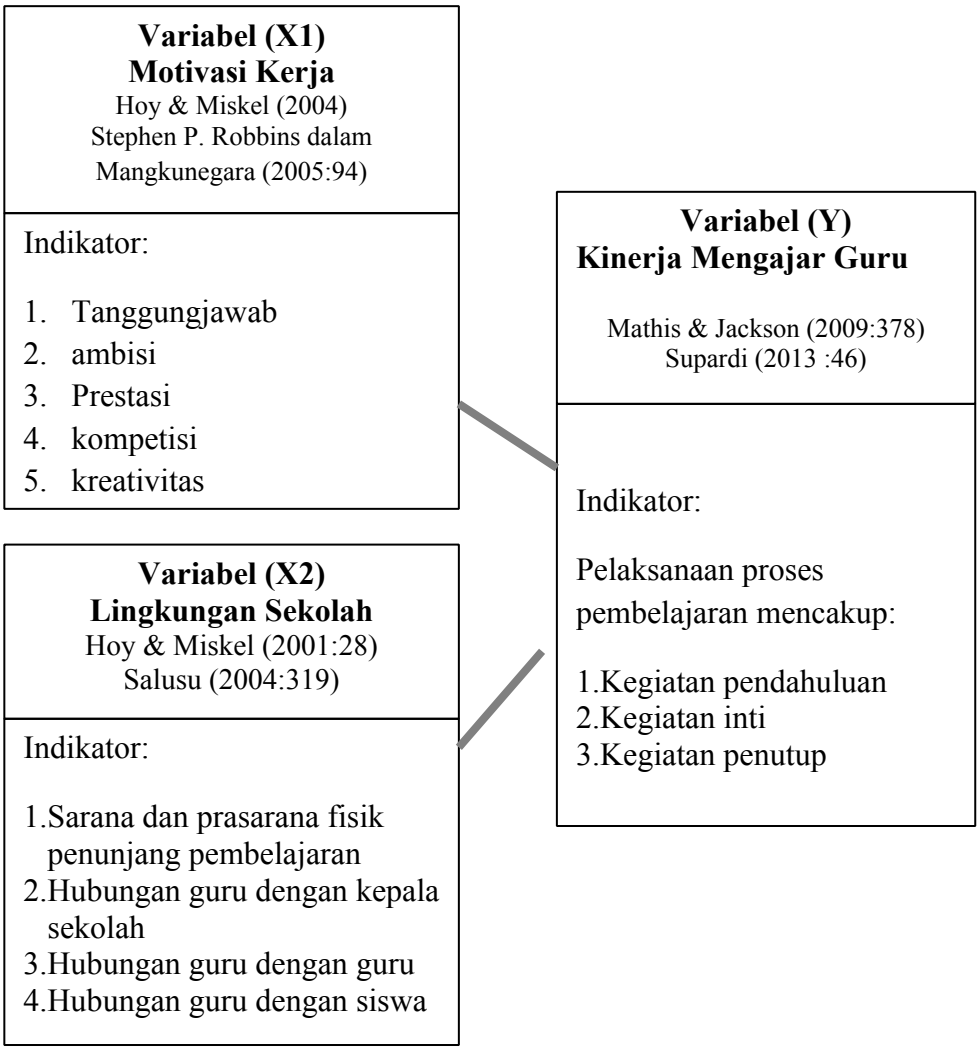
pembelajaran, hubungan guru dengan sesama guru, hubungan antara guru dengan siswa ditunjukkan dengan seberapa besar perhatian guru terhadap perkembangan siswa, dan memberikan dorongan untuk belajar dengan lebih baik kepada para siswa. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah sebagai lembaga pendidikan harus mengakomodasi kebutuhan dan keinginan lingkungannya, sehingga lingkungan sekolah dapat memberi kontribusi bagi kinerja mengajar guru. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



(Sumber: diadaptasi dan di modifikasi dari berbagai sumber)

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini variabel yang mempengaruhi kinerja mengajar guru yang di teliti terdiri dari Motovasi kerja (X_1) dan Lingkungan sekolah (X_2) sebagai variabel bebas serta pengaruhnya terhadap Kinerja Mengajar Guru (Y) sebagai variabel terikat.Adapun variabel dan indicator yang menjadi focus dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam hubungan antar variabel penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.6 Model Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang perlu dibuktikan kebenarannya.Hipotesis adalah suatu jawaban sementara

terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto 1998:67).

Adapun Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

a. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Mengajar Guru Yayasan Pendidikan PGII Bandung

H_0 : Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru Yayasan Pendidikan PGII Bandung

H_a Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru Yayasan Pendidikan PGII Bandung

b. Pengaruh Lingkungan Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru Yayasan Pendidikan PGII Bandung

H_o : Lingkungan sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru Yayasan Pendidikan PGII Bandung

H_a Lingkungan sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru Yayasan Pendidikan PGII Bandung

c. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru Yayasan Pendidikan PGII Bandung

H_o : Motivasi kerja dan lingkungan sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru Yayasan Pendidikan PGII Bandung secara bersama-sama

H_a Motivasi kerja dan lingkungan sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru Yayasan

Pendidikan PGII Bandung secara bersama-sama

2.4 Penelitian Terdahulu

1. **Niar Winiarti (2010) yang berjudul Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Lingkungan kerja fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Besar Pengembangn latihan kerja dalam negeri (BBPLKDN) Bandung.**

   Aspek yang diteliti dalam penelitian ini meliputi tiga hal, yaitu motivasi berprestasi, lingkugan kerja fisik dan kinerja karyawan. Indikator yang digunakan untuk variabel motivasi berprestasi adalah tanggung jawab, keberanian, semangat untuk merealisasikan tujuan dan inovatif. Indikator yang digunakan untuk variabel lingkungan kerja fisik adalah cahaya/penerangan, penggunaan warna, sirkulasi udara, suara kebisingan dan ruang gerak Sedangkan indikator kinerja karyawan adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, kedisiplinan, dan sikap terhadap pegawai lain.Penelitian menggunakan metode *survey explanatory*, teknik pengumpulan data dengan cara studi kepustakaan, studi lapangan dan penyebaran angket. Instrumen yang digunakan adalah angket model skala likert dengan analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan regresi ganda. Jumlah anggota populasi berjumlah 148 orang, maka diambil sampel dengan menggunakan random sampling

sederhana (*simple random sampling*) yaitu sebesar 82 orang responden. Koefisien regresi antara variabel X1 dan variabel Y jika dikonfirmasikan dengan kriteria penolakan hipotesis, menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Koefisien regresi antara variabel X2 dan variabel Y jika dikonfirmasikan dengan kriteria penolakan hipotesis, menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Koefisien regresi antara variabel X1 dan X2 dengan variabel Y jika dikonfirmasikan dengan kriteria penolakan hipotesis, menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dari hasil penelitian menunjukan bahwa Motivasi Berprestasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Pada Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri (BBPLKDN) Bandung. Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Pada Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri (BBPLKDN) Bandung. Motivasi Berprestasi dan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Pada Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri (BBPLKDN) Bandung.

2. **Dicky Azhar A, (2012) dengan Judul Pengaruh motivasi kerja dan komitmen pegawai terhadap prestasi kerja pegawai terhadap prestasi kerja pegawai pada PT Biofit helth Center Bandung.**

   Masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana gambaran mengenai tingkat motivasi kerja, gambaran mengenai tingkat komitmen pegawai, gambaran mengenai tingkat prestasi kerja pegawai dan adakah pengaruh motivasi kerja dan komitmen pegawai terhadap prestasi

kerja pegawai pada PT Biofit Health Centre Bandung baik secara parsial maupun secara simultan. Aspek yang diteliti dalam penelitian ini meliputi tiga hal, yaitu motivasi kerja, komitmen pegawai, dan prestasai kerja pegawai. Indikator yang digunakan untuk variabel motivasi adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri, dan aktualisasi diri. Indikator yang digunakan untuk variabel komitmen pegawai adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Sedangkan indikator prestasi kerja pegawai adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, dan kerjasama.

Penelitian menggunakan metode *survey explanatory*, teknik pengumpulan data dengan cara wawancara dan penyebaran angket. Instrumen yang digunakan adalah angket model skala likert dengan analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan regresi ganda. Jumlah anggota populasi berjumlah 45 orang. Koefisien regresi antara variabel X1 dan variabel Y jika dikonfirmasikan dengan kriteria penolakan hipotesis, menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Koefisien regresi antara variabel X2 dan variabel Y jika dikonfirmasikan dengan kriteria penolakan hipotesis, menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Koefisien regresi antara variabel X1 dan X2 dengan variabel Y jika dikonfirmasikan dengan kriteria penolakan hipotesis, menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dari hasil penelitian menunjukan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja

Pegawai Pada PT Biofit Health Centre Bandung. Komitmen Pegawai berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada PT Biofit Health Bandung. Motivasi Kerja dan Komitmen Pegawai berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada PT Biofit Health Centre Bandung.

3. **Komalia, (2012) dengan Judul Pengaruh Kualitas Lingkungan danmotivasi kerja terhadap produktivitas Kerja Guru disekolah Menengah Pertama Negeri sekota Bandung**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kualitas sekolah merupakan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatandan pengaaman komiten perseorangan mengenai kehidupan guru dalam bekerja di sekolah Permasalahan yang ingin dipecahkan melalui ini adalah bagaimana gambaran kualitas lingkungan sekolah motivasi dan produktivitas kerja guru? Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan pendekatan kuantitatif dengan teknik penggalian data menggunakan angket populasi berjumlah 52 smp negeri sekota bandung dan 99 orang guru diambil sebagai responden berdasarkan teknik probobilitas samples.

Hasil penelitian menunjukkan gambaran dari variable kualitas lingkungan adalah baik gambaran motivasi kerja sangat baik untuk produktivitas kerja guru sangat baik . Terdapat pengaruh yang positif da signifikan yang diberikan oleh kualitas lingkungan sekolah terhadap produktivitas kerja guru, terdapat pengaruh yang positif da signifikan yang diberikan oleh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja guru dan pengaruh yang positif dan signifikan yang diberikan oleh kualitas

lingkungan sekolah dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja guru di SMP Negeri sekota Bandung.

Kesimpulan dari penelitian ini bahwa secara bersama-sama kualitas lingkungan sekolah dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri se kota Bandung dan saran dari penelitian ini adalah pemerintah atau lembaga penyelenggara dan pengelola sekolah perlu memperhatikan da menidaklanjuti upaya emenuhan kebutuhan akan sarana fisik pembelajaran disekolah, Dalam aspek kompetesi perlu adanya dorongan dari para pimpinan sekolah agar guru membiasakan diri untuk mau berkompetisi.

4. **Arum Sulastri 2013 dengan judul Kontribusi Kompensasi dan Motivasi Mengajarterhadap Kinerja mengajar Guru di Sekolah dasar Negeri se-kecamatan Tumijajar Tulang Bawang Barat Lampung.**

Metode yang di gunakan adalah analisis deskriptif , asosiatif dan komparatif dengan pendekatan kuantitatif , melalui teknik analisis data korelasional degan pendekatan kuantitatif, melalui teknik analisis data korelasional dengan menggunakan statistic parametric. Data diambil dengan menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini yaitu guru PNS yang berstatus sertifikasi dan non sertifikasi pada SD Negeri Sekecamatan Tumijajar Tulang Bawang Barat, Lampung,yang berjumlah 260 orang,dengan sampel penelitian berjumlah 157 yang dibagi menjadi dua katagori 97 guru sertifikasi dan 60 guru non sertifikasi dengan penarikan sampling menggunakan *proportionate stratifield ramdom*

sampling. Dari Hasil analisis data ditemukan bahwa kompensasi dan motivasi mengajar guru di sekolah Dasar Negeri se-kecamatan Tumijajar Tulang Bawang Barat, Lampung dalam katagori baik , sedangkan Kinerja mengajar guru disekolah dasar se-kecamatan Tumijajar Tulang Bawang Barat, Lampung dalam katagori sangat baik. Kontribusi kompensasi terhadap kinerja mengajar cukup kuat untuk guru sertifikasi dan non sertifikasi. Kontribusi Kompensasi dan motivasi mengajar terhadap kinerja mengajar cukup kuat untuk guru sertifikasi dan non sertifikasi. Dan terdapat perbedaan kompensasi, motivasi mengajar dan kinerja mengajar guru anatar guru sertifikasi dan non sertifikasi.

Penelitian ini menyimpulkan terdapat kontribusi komnsasi dan motivasi mengajar terhadap kinerja mengajar guru di Sekolah dasar se-kecamatan Tumijajar Tulang Bawang Barat, Lampungdalam katagori cukup kuat.Berdasarkan kesimpulan maka rekomendasi untuk dapat memperbaiki, meningkatkan dan memperhatikan kinerja mengajar, kompensasi dan motivasi mengajar para guru guru sebagai tombak peningkatan mutu pendidikan. Kinerja mengajar guru yang perlu diperhatikan adalah mencakup aspek pelaksanaan pembelajaran dalam kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup.

5. **Erwin Kurniawan, 2014 dengan judul : Analisis pengaruh motivasi kerja dan budaya Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada divisi operasional PT. Sumber Niaga Utama Jaya di Kalimantan Timur**

PT. Sumber Niaga Utama Jaya merupakan perusahaan kontraktor peralatan pertambangan dengan wilayah operasi di Kalimantan Timur, Indonesia. Tingkat keluar masuk karyawan dan mogok kerja yang tinggi mengindikasikan adanya permasalahan sumber daya manusia. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan tambang PT SumberNiagaUtama Jaya.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah survey. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tambang yakni driver dumptruck yang berjumlah 200 orang. Data dikumpulkan dengan wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi. Variabel yang digunakan dengan skala likert. Pengolahan data dengan SEM dan perangkat lunak Lisrel 8.7.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan. Motivasi kerja dan budaya organisasi juga berhubungan pada PT. Sumber Niaga Utama Jaya. Budaya organisasi lebih berpengaruh secara simultan daripada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sumber NiagaUtama Jaya.