

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Motivasi

2.1.1 Pengertian Motivasi

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya, untuk mencapai tujuan tersebut sangat diperlukan peranan manusia. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi maka pimpinan harus memotivasi bawahannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Motivasi timbul karena adanya kebutuhan yang diinginkan, dengan adanya pemberian motivasi oleh pemimpin kepada bawahannya maka bawahannya dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga tujuan yang telah direncanakan tercapai.

Menurut Gitosudarmo dalam Sutrisno (2016 : 109), “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”.

Segala aktivitas yang dilakukan oleh seseorang ditentukan dengan adanya suatu faktor pendorong. Adapun faktor pendorong tersebut pada umumnya adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan seseorang tersebut.

Menurut Robert Heller dalam Wibowo (2013 : 109) “Motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Dalam melakukan pekerjaan, kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyalurkan motivasinya dengan kebutuhan organisasi”.

Sementara itu Robbins dan Judge dalam Wibowo (2013:110), menyatakan bahwa: “Motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasi memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan”.

Masih dalam Wibowo (2014 : 322) Greenberg dan Baron berpendapat bahwa “Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menunjukkan pada pencapaian tujuan”.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan proses mempengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok kerja dalam suatu organisasi agar mereka mau melaksanakan sesuatu pekerjaan yang telah diberikan kepadanya sehingga tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi tercapai. Pemberian motivasi ini bertujuan untuk menggiatkan karyawannya agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki.

2.1.2 Teori-Teori Motivasi

Teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di dalam organisasi.

Sunyoto (2016:12), berpendapat bahwa “Teori motivasi digunakan sebagai landasan teoritis dalam penelitian adalah teori motivasi kepuasan yang dikemukakan oleh Maslow yaitu teori hierarki kebutuhan”. Adapun teori motivasi kebutuhan manusia menurut Maslow tersebut yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisiologis
- 2) Kebutuhan Rasa Aman
- 3) Kebutuhan Sosial
- 4) Kebutuhan Penghargaan
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri
- 6)

ad. 1 Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan Fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minuman, perumahan, tidur, seks dan sebagainya.

ad. 2 Kebutuhan Rasa Aman

Jika kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat tidak bekerja lagi.

ad. 3 Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama dan lain-lain.

ad. 4 Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atau prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

ad. 5 Kebutuhan Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

Sedangkan menurut Wukir (2013:119) teori motivasi dapat dibagi menjadi

7 yaitu :

- 1) Teori Kebutuhan Hierarki Maslow
- 2) Teori Faktor Herzberg
- 3) Teori Alderfer
- 4) Teori X dan Y McGregor
- 5) Teori McClelland
- 6) Teori Keadilan (Equity)
- 7) Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory)

ad. 1 Teori Kebutuhan Hierarki Maslow

Maslow membagi kebutuhan yang penting bagi manusia ke dalam lima tingkat yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis: merupakan kebutuhan dasar yang diperlukan manusia untuk bertahan hidup.
- b. Kebutuhan Keselamatan (rasa aman) : merupakan kebutuhan untuk melindungi diri sendiri menjadi motivasi dari perilaku berikutnya.
- c. Kebutuhan Sosial (*Love and social needs*) : Setelah kebutuhan tubuh dan keamanan terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yaitu rasa

memiliki dan dimiliki serta kebutuhan untuk diterima dalam kelompok sosial.

- d. Kebutuhan Penghargaan : Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mendapatkan reputasi, wibawa, status, ketenaran, kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian, kepentingan, dan penghargaan.
- e. Aktualisasi Diri : Merupakan kebutuhan untuk terus berkembang dan merealisasikan kapasitas dan potensi diri sepenuhnya.

ad. 2 Teori Faktor Herzberg

Untuk memotivasi seseorang untuk bekerja, Herzberg menyarankan penekanan faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan atau dengan hasil langsung yang diperoleh dari pekerjaan tersebut seperti kesempatan promosi, kesempatan untuk berkembang, adanya pengakuan, tanggung jawab dan prestasi.

ad. 3 Teori Alderfer

Teori yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer ini dikenal dengan teori ERG. Teori ini merupakan perbaikan dari hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori ini manusia mempunyai tiga tingkat kebutuhan yaitu, *Existence (E)*, *Relatedness (R)*, dan *Growth (G)*.

- a. *Existence* (Keberadaan) : mengacu pada kebutuhan kita terhadap keberadaan materi dasar seperti kondisi fisik yang sehat dan keamanan psikologis.
- b. *Relatedness* (Keterkaitan) : kebutuhan ini mengacu kepada keinginan untuk memiliki hubungan interpersonal dan interaksi sosial.

- c. *Growth* (Pertumbuhan) : kebutuhan ini mengacu pada keinginan untuk tumbuh dan mengembangkan potensi diri sepenuhnya.

ad. 4 Teori X dan Y McGregor

McGregor menyatakan bahwa orang-orang dalam sebuah organisasi dapat dikelola melalui dua cara. Pertama lebih bersifat negative (X), dan yang satu lagi bersifat positif (Y).

Teori X (asumsi yang dipegang manajer yang percaya terhadap teori X dalam menghadapi karyawannya):

- a. Karyawan tidak suka bekerja dan bila memungkinkan, akan berusaha untuk menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus didorong, dipaksa atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan menghindar tanggung jawab dan tidak bekerja hingga adanya pengarahan formal.
- d. Kebanyakan karyawan lebih mempertimbangkan keamanan suatu pekerjaan daripada faktor lain dan mempunyai sedikit ambisi.

Teori Y (asumsi yang dipegang manajer yang percaya terhadap teori Y dalam menghadapi pegawainya):

- a. Karyawan menyukai pekerjaannya seperti menyukkai bermain dan beristirahat.
- b. Karyawan dapat mengarahkan diri sendiri dan mengendalikan diri sendiri dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

- c. Karyawan mencari dan mau menerima tanggung jawab dan melatih imajinasi, kecerdasan dan kreativitas dalam menyelesaikan permasalahan organisasi.
- d. Karyawan memiliki potensi dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan.

ad. 5 Teori McClelland

Teori motivasi ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai tiga kebutuhan yang pengaruhnya berbeda-beda pada perilaku setiap orang.

Adapun kebutuhan itu yaitu :

- a. Kebutuhan akan kekuasaan (*power*), kebutuhan akan kekuasaan dicirikan oleh adanya dorongan untuk mengontrol dan mempengaruhi orang lain, keinginan untuk memenangkan argument, kebutuhan untuk membujuk dan menang.
- b. Kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan afiliasi dicirikan oleh adanya keinginan untuk memiliki, senang dengan kerja tim, peduli terhadap hubungan interpersonal.
- c. Kebutuhan akan prestasi, orang-orang pada kategori ketiga ini merupakan tipe yang didorong oleh tantangan untuk sukses dan takut akan gagal. Mereka mempunyai analisis dan mau mengambil resiko yang telah diperhitungkan.

ad. 6 Teori Keadilan (*Equity*)

Tingkat motivasi dalam seseorang berhubungan dengan persepsinya mengenai keadilan dan kesetaraan yang dilakukan oleh manajemen.

Semakin besar keadilan yang dirasakan akan memperbesar motivasi dan sebaliknya. Teori keadilan didasarkan pada beberapa asumsi, yaitu:

- a. Ketidakadilan yang dirasakan akan menciptakan rasa kebencian dan ketegangan dalam diri seseorang.
- b. Individu akan termotivasi untuk mengambil langkah-langkah untuk mengurangi ketegangan ini.
- c. Semakin besar tingkat keadilan yang dirasakan, semakin besar kekuatan motivasi tersebut.

ad. 7 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori ini didasarkan bahwa motivasi didorong oleh tujuan atau target yang dibuat oleh diri sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Locke mengidentifikasi bahwa kinerja akan meningkat ketika individu membuat tujuan yang spesifik untuk diri mereka sendiri.

2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Seorang pegawai maupun pimpinan yang melakukan suatu kegiatan pekerjaan untuk mencapai kinerja yang baik atau yang diharapkan maka harus mempunyai dorongan dari diri sendiri maupun dorongan dari rekan kerja bahkan dorongan dari orang lain untuk mencapai kinerja tersebut.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Sutrisno (2016 : 116) mengemukakan faktor yang mempengaruhi motivasi terbagi menjadi 2 yaitu:

“1. Faktor Intern

2 Faktor Ekstern”

ad. 1 Faktor intern

Faktor intern dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup.
- b. Keinginan untuk dapat dimiliki.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
- e. Keinginan untuk berkuasa.

ad. 2 Faktor Ekstern

Faktor Ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :

- a. Kondisi lingkungan kerja.
- b. Kompensasi yang memadai.
- c. Supervisi yang baik.
- d. Adanya jaminan pekerjaan.
- e. Status dan tanggung jawab.
- f. Peraturan yang fleksibel.

Sedangkan menurut Wukir (2013:118) faktor-faktor motivasi dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

- “1. Faktor yang berhubungan dengan keuangan.
2. Faktor non-keuangan”

ad. 1 Faktor yang berhubungan dengan keuangan

Misalnya gaji atau upah, bonus, insentif. Gaji merupakan salah satu faktor motivasi penting bagi guru yang menunjukkan pengakuan secara formal dan sosial terhadap pekerjaan mereka. Tenaga pendidik dapat memperoleh kompensasi yang terkait uang dalam bentuk gaji, upah, makanan, perumahan, transport dan bentuk dukungan lain. Jika staf tidak dibayar, maka kemungkinan mereka tidak mau bekerja seperti biasa atau bahkan dapat meninggalkan profesinya. Pemberian kompensasi yang tidak teratur atau sering dipotong juga dapat menurunkan motivasi guru untuk mengajar.

ad. 2 Faktor non-keuangan

- a. Status pekerjaan: Dengan memberikan status atau sebutan jabatan yang lebih tinggi yang memotivasi staf.
- b. Pengakuan/penghargaan: staf dapat termotivasi dengan adanya pengakuan atau penghargaan terhadap pekerjaan mereka terutama bila pengakuan tersebut datang dari atasan tertinggi.
- c. Delegasi wewenang : delegasi wewenang membuat staf merasa dipercaya dan dapat memotivasinya untuk mengerjakan wewenang tersebut dengan penuh dedikasi dan komitmen.
- d. Kondisi tempat kerja: motivasi kerja dapat meningkat dengan adanya kondisi tempat kerja yang baik, seperti tersedianya peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan, kebersihan lingkungan kerja, ruangan kerja yang nyaman.

- e. Hubungan yang harmonis : hubungan kerja yang terjalin antar anggota organisasi yang terjalin dengan baik dan sehat dapat memotivasi staf.
- f. Atasan yang baik : atasan dengan keahlian dan kepemimpinan yang baik serta pintar, berpengalaman, matang dan mempunyai personalitas yang baik dapat mempengaruhi motivasi staf.
- g. Beberapa faktor yang lain seperti tersedianya pelatihan, promosi, mutasi dan fasilitas kesejahteraan juga dapat mempengaruhi motivasi staf untuk bekerja optimal.

2.1.4 Hal-Hal Yang Diperhatikan Dalam Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.

Menurut Sutrisno (2016:144) hal yang harus diperhatikan dalam pemberian motivasi yaitu:

- 1) Memahami perilaku bawahan.
- 2) Harus berbuat dan berperilaku realistis.
- 3) Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda.
- 4) Mampu menggunakan keahlian.
- 5) Pemberian motivasi harus mengacu pada orang.
- 6) Harus dapat memberi keteladanan.

ad. 1 Memahami perilaku bawahan.

Pemimpin harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memperhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing.

ad. 2 Harus berbuat dan berperilaku realistis.

Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing.

ad. 3 Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda.

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama

ad. 4 Mampu menggunakan keahlian.

Seorang pimpinan yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan lebih menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah, apalagi masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas.

ad. 5 Pemberian motivasi harus mengacu pada orang.

Seorang pemimpin harus memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Motivasi harus dapat mendorong setiap karyawan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

ad. 6 Harus dapat memberi keteladanan.

Keteladanan merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan. Dengan keteladanan seorang pimpinan, bawahan akan

dapat termotivasi bagaimana cara bekerja dengan baik, merata, dan berbuat yang baik.

Sedangkan menurut Sunyoto (2016:17), dalam memotivasi bawahan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh setiap pimpinan yakni:

- 1) Seorang pimpinan harus mengetahui apa yang dilakukan bawahan.
- 2) Pimpinan harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
- 3) Tiap orang berbeda-beda didalam memuaskan kebutuhan.
- 4) Setiap pimpinan harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
- 5) Pimpinan mampu mempergunakan keahlian dalam memotivasi bawahan.
- 6) Pimpinan harus berbuat dan berlaku realistis.

ad. 1 Seorang pimpinan harus mengetahui apa yang dilakukan bawahan.

Pimpinan harus mengetahui apa yang dilakukan bawahannya dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya. Pemimpin dapat mengamati perkembangan kinerja bawahannya sehingga pemimpin dapat mengetahui apa yang harus dilakukan ke depannya.

ad. 2 Pimpinan harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.

Pemberian motivasi dilakukan untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri. Seorang pimpinan harus memperlakukan seorang bawahan bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesabaran tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

ad. 3 Tiap orang berbeda-beda didalam memuaskan kebutuhan.

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan oleh adanya keinginan, perasaan dan harapan yang berbeda antara 1 orang dengan yang lain pada waktu yang sama. Sehingga untuk memenuhi kebutuhannya setiap orang melakukan hal yang berbeda-beda.

ad. 4 Setiap pimpinan harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.

Perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Orang tidak menaruh hormat dan simpati pada pemimpinnya yang hanya pandai berkata tetapi tidak melakukan apapun.

ad. 5 Pimpinan mampu mempergunakan keahlian dalam memotivasi bawahan.

Seorang pimpinan harus mampu menggunakan keahlian yang dimiliki untuk dapat menjadi pelopor dalam setiap hal, dapat menguasai seluk beluk pekerjaan dan mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah apalagi masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas.

ad. 6 Pimpinan harus berbuat dan berlaku realistis.

Seorang pimpinan harus mengetahui bahwa kemampuan para bawahannya tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing. Dalam memberikan motivasi harus menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang logis dan dapat dilakukan bawahannya.

2.1.5 Tantangan Dalam Pemberian Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai agar dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan. dalam pemberian motivasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya tidak selamanya berjalan dengan baik, akan tetapi dalam pemberian motivasi terdapat tantangan-tantangan pemberian motivasi.

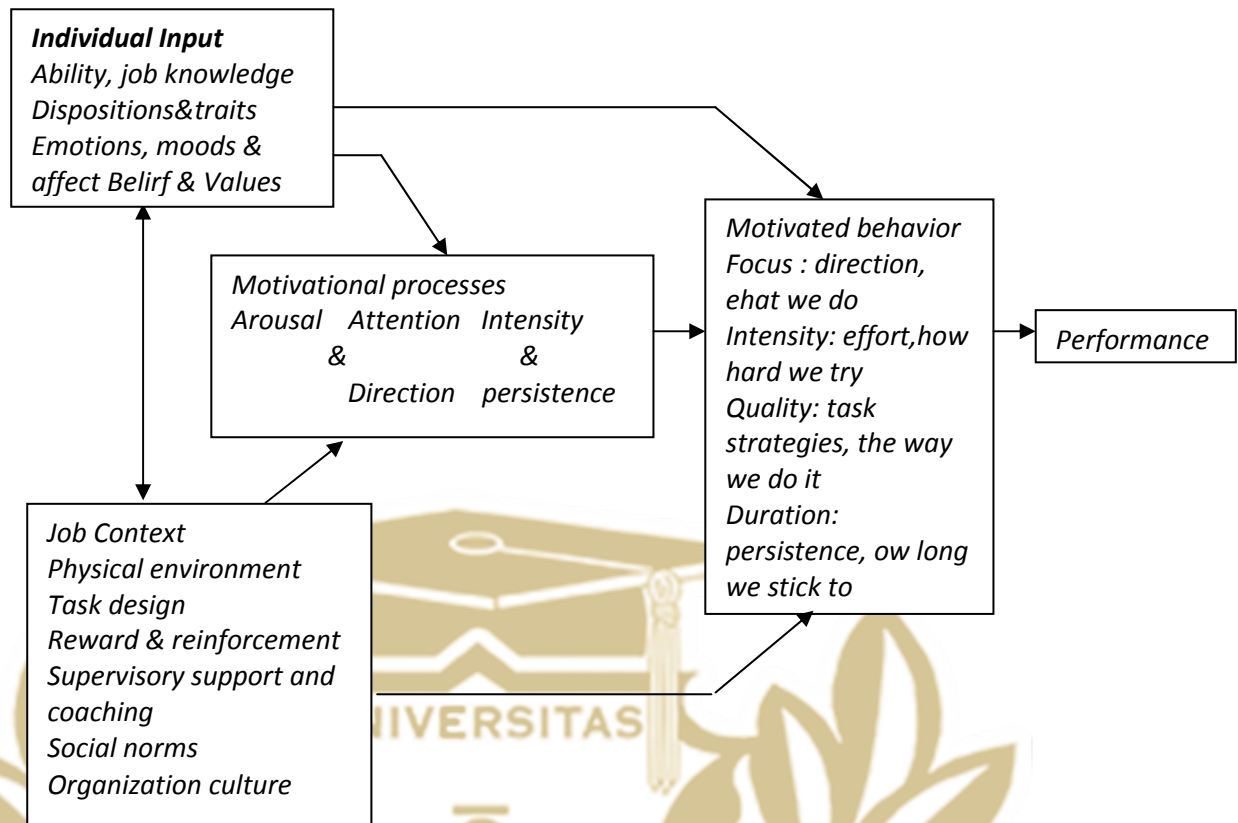
Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013:128) mengemukakan pendapatnya tentang tantangan dalam pemberian motivasi. Adapun tantangan pemberian motivasi yaitu:

1. Banyak tugas pekerjaan manajer direntang lebih luas. Mereka merasa ditarik dalam multi-dimensi dan menggunakan terlalu banyak waktu untuk mengatasi persoalan daripada secara proaktif memfokus pada kebutuhan pekerja. Situasi ini membuat frustrasi dan membawa pada turunnya kepuasan kerja dan motivasi bagi manajer.
2. Manajer mungkin tidak tahu bagaimana memotivasi orang. Selain sekedar menggunakan penghargaan finansial, penting bagi manajer untuk menggunakan pendekatan yang lebih luas dan terintegrasi ketika berusaha memotivasi pekerja. Organisasi dapat membantu manajer dengan memberikan mereka pelatihan dan *coaching* yang memfokuskan pada bagaimana memperbaiki kemampuan mereka memotivasi orang lain.

2.1.6 Model Hubungan Motivasi Dengan Kinerja

Motivasi dapat mempengaruhi kinerja. Walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Semakin sering seorang bawahan dimotivasi oleh pimpinan maka kinerja yang dihasilkan oleh bawahan tersebut akan semakin baik. Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, penyelesaian tugas, kecukupan dukungan pengawasan dan coaching, serta budaya organisasi.

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014:330) berpendapat bahwa model hubungan antara motivasi dengan kinerja dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.1 Model Hubungan Motivasi Dengan Kinerja

Sumber : Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil: Manajemen Kinerja, 2014:330

Faktor tersebut saling mempengaruhi, termasuk pula pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan, dan meneruskan. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan/keterampilan kerja individu, motivasi, dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan.

Perilaku termotivasi mungkin ditingkatkan apabila manajer memberi pekerja cukup sumber daya untuk melakukan pekerjaan dan memberikan *coaching* secara efektif. Kinerja dipengaruhi oleh perilaku termotivasi.

Dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa masalah kinerja tergantung pada kombinasi individu, faktor konteks pekerjaan, motivasi, dan perilaku termotivasi yang tepat. Menggambarkan perbedaan antara motivasi dengan

kinerja mempunyai keuntungan. Adapun keuntungan tersebut yaitu manajer lebih dapat mengidentifikasi dan mengoreksi masalah kinerja apabila mereka mengenal bahwa kinerja yang buruk tidak semata-mata karena tidak cukupnya motivasi. Kepedulian akan hal ini dapat memperkuat hubungan interpersonal yang lebih baik ditempat pekerjaan.

2.1.7 Teori Motivasi Terkait Dengan Kinerja

Dengan adanya pemberian motivasi, pimpinan akan mengetahui berbagai kinerja yang dimiliki oleh bawahannya, dalam hal ini motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Semakin sering pimpinan memberikan motivasi kepada bawahannya, maka kinerja bawahan akan semakin meningkat.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014:331) motivasi dapat diperoleh melalui :

1. *Needs* (Kebutuhan)
2. *Job Design* (Desain Pekerjaan)
3. *Satisfaction* (Kepuasan)
4. *Equity* (Keadilan)
5. *Expectation* (Harapan)
6. *Goal Setting* (Penetapan Tujuan)

ad. 1 *Needs* (Kebutuhan)

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan psikologis yang menimbulkan perilaku. Teori motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang dari *physiological*, *safety*, *social*, *esteem*, dan *self-actualization*.

ad. 2 *Job Design* (desain pekerjaan)

Job design adalah mengubah konten dan/atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang dipergunakan untuk desain kerja adalah *scientific manajemen* (manajemen saintifik), *job enlargement* (perluasan kerja), *job rotation* (rotasi kerja), dan *job enrichment* (pengkayaan kerja).

ad. 3 *Satisfaction* (Kepuasan)

Motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respons bersifat mempengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja menyangkut pada hasil yang diperoleh oleh pekerja apakah dia puas atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya.

ad. 4 *Equity* (Keadilan)

Teori keadilan memberikan pelajaran kepada pimpinan tentang bagaimana seorang pemimpin harus bersikap adil kepada bawahannya agar kinerja yang dimiliki oleh bawahannya dapat tercapai. Semakin adil pimpinan dalam memperlakukan seorang bawahannya terhadap rekan kerja maka semakin tinggi kinerja yang dimiliki oleh bawahannya.

ad. 5 *Expectancy* (Harapan)

Expectancy berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. *Expectancy* merupakan keyakinan individu bahwa tingkat usaha tertentu akan diikuti oleh kinerja tertentu.

ad. 6 *Goal Setting* (Penetapan Tujuan)

Tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai individu, merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan. *Goal setting* mempunyai 3 mekanisme motivasional yaitu:

1. *Goals direct attention* : Tujuan yang secara pribadi bermakna cenderung memfokus pada satu perhatian pada apa yang relevan dan penting.
2. *Goals increase persistence* : ketekunan merupakan usaha yang dikeluarkan pada tugas selama perpanjangan periode waktu..
3. *Goals foster strategies and action plans* : tujuan yang dapat membantu karena tujuan mendorong orang mengembangkan strategi dan rencana aksi yang memungkinkan mencapai tujuan mereka.

2.1.8 Aplikasi Teori Motivasi Dalam Kinerja

Dalam aplikasi teori motivasi dalam kinerja terdapat teori-teori motivasi yang mendukung dalam memaksimalkan kinerja. Teori motivasi dapat diaplikasikan dan diterima dalam praktik kinerja.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2014:339), teori motivasi telah diaplikasikan dan diterima dalam praktek kinerja antara lain dalam bentuk :

1. *Management by objectives*
2. *Employee recognition programs*
3. *Employee involvement programs*
4. *Variable pay programs*
5. *Skill-Based pay plans*
6. *Flexible benefits*

ad. 1 *Management by objectives*

Management by objectives atau manajemen berdasarkan sasaran menekankan pada penetapan tujuan secara partisipatif yang bersifat *tangible* (nyata), *verifiable* (dapat dibuktikan), dan *measurable* (dapat diukur). Manajemen berdasarkan sasaran menerjemahkan sasaran organisasi secara menyeluruh ke dalam sasaran yang lebih spesifik untuk unit kerja organisasi dan anggota individu.

ad. 2 *Employee recognition programs*

Employee recognition programs atau program yang memberikan pengakuan pekerja mencakup memberikan perhatian secara pribadi, menyatakan minat, persetujuan, dan apresiasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

ad. 3 *Employee involvement programs*

Employee involvement programs atau program pelibatan pekerja adalah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong meningkatnya komitmen pada keberhasilan organisasi.

ad. 4 *Variable pay programs*

Variable pay programs merupakan bagian pembayaran pekerja yang didasarkan pada banyak ukuran kinerja individual dan organisasi. Secara individual harus merasakan hubungan yang kuat antara kinerja dengan reward yang mereka terima apabila motivasinya dimaksimalkan.

ad. 5 *Skill-Based pay plans*

Skill-based pay adalah tingkat pembayaran yang didasarkan pada seberapa banyak keterampilan yang dimiliki pekerja atau seberapa banyak pekerjaan dapat dilakukan pekerja.

ad.6 *Flexible benefits*

Flexible benefits merupakan pemberian kesempatan kepada pekerja untuk memilih tunjangan yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhannya. Gagasannya adalah memberi kesempatan kepada masing-masing pekerja untuk memilih paket tunjangan yang secara individual dirancang untuk kebutuhannya sendiri dan situasi yang dihadapi.

2.1.9 Indikator Motivasi Pimpinan

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para bawahan yaitu para bawahan membutuhkan motivasi yang baik agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan mereka dapat mengerjakan dengan kepercayaan diri yang tinggi, disertai dengan semangat kerja yang tinggi pula.

Dalam hal ini indikator menurut peneliti didefinisikan sebagai variabel yang digunakan untuk mengukur setiap perubahan yang terjadi dalam proses penelitian. Indikator digunakan sebagai acuan yang digunakan sebagai dasar untuk melihat perubahan pada objek yang diteliti.

Menurut Hasibuan (2011:222) jenis-jenis motivasi terbagi menjadi 2 yaitu:

- “1. Motivasi Positif (*insentif positif*)
2. Motivasi Negatif (*insentif negatif*)”.

ad. 1 Motivasi Positif (*insentif positif*)

Seorang manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada bawahannya yang memiliki prestasi yang baik. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

ad. 2 Motivasi Negatif (*insentif negatif*)

Seorang manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum.

Masih dalam Hasibuan (2011:222) metode-metode motivasi terbagi menjadi 2 yaitu :

- “1. Motivasi Langsung (*direct motivation*)
2. Motivasi Tidak Langsung (*indirect motivation*)”.

ad. 1 Motivasi Langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya secara langsung baik berupa material dan non material untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.

ad. 2 Motivasi Tidak Langsung (*indirect motivation*)

Sedangkan motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

Dari pendapat para ahli tersebut maka peneliti menjadikan jenis-jenis motivasi dan metode-metode motivasi tersebut menjadi indikator motivasi pimpinan sebagai acuan yang digunakan sebagai dasar untuk melihat perubahan pada objek yang diteliti.

2.2 Kinerja Guru

2.2.1 Pengertian Kinerja

Dalam suatu organisasi kinerja seorang pegawai sangat menentukan tujuan yang telah direncanakan. Dengan demikian seorang pegawai yang ada di dalam perusahaan harus meningkatkan kinerjanya. Apabila kinerja seorang pegawai meningkat maka tujuan yang telah direncanakan oleh perusahaan akan mudah untuk mencapainya, tetapi apabila kinerja seorang pegawai rendah maka tujuan yang telah direncanakan oleh perusahaan tidak akan tercapai.

Supardi (2014:45) mengatakan “Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan”.

Kinerja diartikan sebagai prestasi menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Kinerja lebih sering disebut dengan hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi.

Suprihanto mengemukakan pendapatnya dalam Supardi (2014:46), bahwa “Kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam periode tertentu yang dibandingkan dengan beberapa kemungkinan, misalnya standar target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu”.

Sedangkan dalam Wibowo (2014:7) menurut Armstrong dan Baron menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”.

Mangkunegara (2013:67) mengatakan bahwa Istilah “Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian 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”.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standar atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Setiap kinerja pegawai biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal dan eksternal. Untuk tercapainya kinerja yang baik, maka pihak kantor maupun instansi harus memperhatikan apa saja yang dibutuhkan oleh para pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Tempe dalam Supardi (2014:50) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.

Davis dalam Mangkunegara (2017:67) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

“1. Faktor Kemampuan

2. Faktor Motivasi”

ad. 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 on the right job*).

ad. 2 Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap memntal merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Seorang pagawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Selain dari lingkungan kerja motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

2.2.3 Pengertian Kinerja Guru

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, menengah, kejuruan dan tingkat atas. Seorang guru harus mempunyai kinerja yang bagus agar hasil dari kinerja yang dimiliki oleh seorang guru dapat diterapkan dan dimanfaatkan oleh peserta didik.

Menurut Rachman dalam Husein (2017:134), “Kinerja guru sebagai perangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pembelajaran kepada siswa”.

Tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi : membuat program pengajaran, memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian pembelajaran, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial. Kinerja guru dalam tugas kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran dikelas yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih.

Supardi (2014:54) mengatakan bahwa Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang diterampilkan guru dalam atau selaa melakukan aktivitas pembelajaran.

Ahmadi (2018:155) menyatakan “Kinerja guru merupakan penentu bagi peningkatan kualitas proses pembelajaran dan hasil (lulusan) yang diharapkan”.

Guru yang memiliki kinerja yang baik cenderung mampu mengelola pembelajaran secara lebih efektif mampu mengelola pembelajaran secara lebih

efektif dan menghasilkan keluaran yang berkualitas disbanding dengan guru yang kinerjanya rendah.

Dari pengertian yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja dari proses pembelajaran yang berkembang dalam diri peserta didik sebagai bagian dari proses belajar maupun mengajar. Seorang guru mempunyai peran sebagai pendidik, pengajar, pembimbing dan pelatih bagi seluruh siswa.

2.2.4 Model Kinerja Guru

Seseorang yang berprofesi sebagai guru maka harus dapat meningkatkan kinerja yang baik dan tepat. Hal ini dikarenakan seorang guru merupakan salah satu penentu kesuksesan seseorang yang telah di didik oleh guru tersebut. Dengan demikian seseorang yang berprofesi sebagai guru harus dapat mengetahui model penyampaian pelajaran yang baik dan benar.

Susanto (2018:72) menyatakan terdapat tiga model dalam melaksanakan tugas guru sebagai pendidik untuk melaksanakan proses pembelajaran di kelas yaitu:

- “1. Model Rob Norris
2. Model Oregon
3. Model Stanford”

ad. 1 Model Rob Norris

Model Rob Norris menyatakan bahwa akumulasi beberapa komponen kompetensi mengajar yang harus dimiliki oleh seorang guru meliputi:

- Persiapan mengajar

- Perumusan tujuan mengajar
- Penampilan siswa
- Evaluasi
- Penampilan guru dalam mengajar di dalam kelas

ad. 2 Model Oregon

Mengelompokkan kompetensi atau kemampuan mengajar guru yaitu:

- Perencanaan dan persiapan belajar
- Kemampuan guru dalam mengajar
- Kemampuan siswa dalam belajar
- Kemampuan hubungan personal

ad. 3 Model Stanford

Membagi kemampuan mengajar guru di kelas ke dalam komponen komponen sebagai berikut:

- Komponen tujuan
- Komponen guru mengajar
- Komponen evaluasi

2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan faktor yang paling menentukan diantara keberhasilan dalam melakukan kegiatan proses belajar mengajar. Seorang guru yang mempunyai kinerja yang baik akan menghasilkan proses belajar yang baik, begitu juga sebaliknya apabila seorang guru tidak mempunyai kinerja yang baik maka hasil yang didapatkan selama proses belajar mengajar berlangsung tidak baik pula.

Ahmadi (2018:162) menyatakan bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu :

- “1. Kepemimpinan Kepala Sekolah.
2. Fasilitas Kerja.
3. Harapan-harapan.
4. Kepercayaan Personalia Sekolah”

ad. 1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru, dimana kepala sekola berperan sebagai pengawas dan juga bertanggung jawab atas pekerjaan guru tersebut.

ad. 2 Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja yang layak akan menumbuhkan kinerja guru yang baik apabila fasilitas kerja yang diberikan kepada guru tidak layak, maka kinerja yang dihasilkan oleh seorang guru tidak baik atau tidak sesuai dengan harapan.

ad. 3 Harapan-harapan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu adanya harapan-harapan yang dihasilkan, seperti dengan harapan yang menghasilkan siswa yang berprestasi dan adanya peningkatan kinerja yang dimiliki oleh seorang guru.

ad. 4 Kepercayaan Personalia Sekolah

Seorang guru harus dapat menjaga kepercayaan personalia sekolah dengan cara meningkatkan disiplin kerja. Semakin tingginya kedisiplinan yang

diterapkan oleh seorang guru maka kepercayaan personalia sekolah terhadap guru tersebut semakin besar.

2.2.6 Evaluasi Kinerja Guru

Seorang guru harus dapat meningkatkan kinerja dengan baik, karena kinerja merupakan suatu hasil yang didapatkan seorang guru dalam menjalankan suatu tugasnya. Dengan adanya evaluasi kinerja seorang guru, maka seorang guru dapat mengetahui kinerja yang dihasilkannya.

Sudarman (2014:136) menyatakan bahwa Evaluasi kinerja guru yaitu :

- “1. Evaluasi oleh atasan
2. Penilaian Dari Pengawas
3. Sertifikasi Profesi”

ad. 1 Evaluasi Oleh Atasan

Setiap tenaga pendidik akan mendapatkan evaluasi langsung dari pimpinan (kepala sekolah) hasil penilaian atasan itu akan dijadikan sebagai bahan administrasi kenaikan pangkat/golongan atau kenaikan gaji berkala.

ad. 2 Penilaian Dari Pengawas

Pengawas pendidikan merupakan komponen lain yang turut melakukan evaluasi kinerja pendidik. Dalam konsep yang dimilikinya, pengawas sekolah atau pengawas bidang studi itu memiliki peluang untuk berperan sebagai supervise bagi tenaga pendidik

ad. 3 Sertifikasi Profesi

Masalah sertifikasi belum mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan dan kompetensi guru. Namun, ditegaskan bahwa sertifikasi profesi adalah instrument penting dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja guru.

2.2.7 Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan. Penilaian kinerja guru yaitu penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya.

Menurut Riva'i dalam Supardi (2014:70) aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja seorang guru dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

- “1. Kemampuan Teknik
2. Kemampuan Konseptual
3. Kemampuan Hubungan Interpersonal”

ad. 1 Kemampuan Teknik

Kemampuan teknik yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang telah diperoleh.

ad. 2 Kemampuan Konseptual

Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit-unit operasional.

ad. 3 Kemampuan Hubungan Interpersonal

Kemampuan hubungan interpersonal yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.

Penilaian kinerja sangat diperlukan karena penilaian kinerja guru bermanfaat dalam mengetahui tentang perbaikan prestasi kerja, adaptasi kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan,

perencanaan dan pengembangan karir, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil. Agar penilaian kinerja guru mudah dilaksanakan serta membawa manfaat diperlukan pedoman dalam penilaian kinerja.

Manusung berpendapat dalam Supardi (2014:72) pedoman penilaian kinerja guru mencakup:

1. Kemampuan dalam memahami materi bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Keterampilan metodologi merupakan keterampilan cara penyampaian bahan pelajaran dengan metode pembelajaran yang bervariasi.
3. Kemampuan berinteraksi dengan peserta didik sehingga tercipta suasana pembelajaran yang kondusif yang bisa memperlancar pembelajaran.
4. Sikap profesional yang turut menentukan keberhasilan seorang guru di dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan panggilan sebagai seorang guru.

Dari pendapat para ahli tersebut maka peneliti mengemukakan bahwa kemampuan guru dalam memahami materi bidang studi yang menjadi tanggung jawab guru merupakan tugas pokok yang seharusnya di utamakan dalam memberikan pembelajaran terlihat sangat bervariasi dan mudah dipahami oleh siswa (pelajar).

2.2.8 Upaya Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam upaya memajukan dan mengembangkan kinerja guru kepala sekolah sebagai pimpinan sangat berperan didalamnya, dengan memberikan kesempatan dan peluang serta mengarahkan dan membimbing secara maksimal terhadap guru sebagai stafnya maka kinerja guru yang optimal dapat terwujud.

Kinerja guru merupakan konsep yang sangat penting untuk diperhatikan oleh kepala sekolah atau pimpinan, karena dengan kinerja yang tinggi dapat mendorong kinerja individu dan kelompok yang akan meningkatkan efektifitas

organisasi. Setiap individu mempunyai kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

Kepala sekolah sebagai pimpinan institusi pendidikan harus memadu dan membantu pihak lain untuk mengembangkan karakteristik yang serupa. Karakteristik tersebut mendorong terciptanya tanggung jawab bersama-sama serta sebuah gaya kepemimpinan yang melahirkan lingkungan kerja yang interaktif. Pemimpin harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit.

Menurut Husein (2017: 139) untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah hal yang harus diperhatikan pimpinan atau kepala sekolah diantaranya:

1. Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
2. Memilih untuk meminta pendapat tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
3. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen.
4. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelajar, orang tua, dan patner kerja.
5. Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (*top-down*).
6. Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan tenaga professional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
7. Mengimplementasikan yang sistematis dan kontinyu di antara setiap orang yang terlibat dalam sekolah.
8. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
9. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa ras rendah diri.
10. Memberikan teladan yang baik, dengan cara memperhatikan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat situasi dan kondisi dengan mendengarkan keinginan guru dan staf lainnya.
11. Belajar berperan sebagai pelatih bukan sebagai bos.

12. Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.
13. Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tu, dan lainnya) dan pada pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru, dan pekerja lainnya).

Aspek penting dari peran pemimpin sebagai kepala sekolah dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran yang luas dalam meningkatkan pembelajaran para pelajar.

2.2.9 Indikator Kinerja Guru

Dalam meningkatkan kinerja guru yang lebih optimal ada berbagai cara yang dilakukan untuk mengoptimalkan pencapaian kinerja guru tersebut. Seorang guru harus mempunyai kinerja yang baik, hal ini agar dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Direktorat Pendidikan dalam Ahmadi (2018:156) mengatakan hal yang dapat mengubah dan meningkatkan kinerja guru ada tiga (3) yaitu sebagai berikut:

- “1. Perencanaan Kegiatan Pembelajaran.
2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran.
3. Evaluasi Pembelajaran”

ad. 1 Perencanaan Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru membuat persiapan untuk melakukan kegiatan pembelajaran, termasuk didalamnya adalah menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan

program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

ad. 2 Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran guru harus mampu menciptakan suasana kelas yang kondusif sehingga memungkinkan terjadinya interaksi pembelajaran yang efisien dan efektif.

ad. 3 Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi atau penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditunjukkan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP).

2.3 Penelitian Terdahulu

Sialman, melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan PTPN V Kebun Sei Rokan Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam Kabupaten Rokan Hulu” Populasi dalam penelitian ini berjumlah 32 orang. Teknik ini menjadikan semua populasi sebagai sampel.

Berdasarkan hasil pengujian signifikan hubungan individual (parsial) variabel bebas menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut

memiliki hubungan dengan variabel terikat Y (kinerja karyawan) untuk variabel X (motivasi kerja) diperoleh nilai t hitung = 4,629, nilai t tabel = 1,697.

Hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah positif. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian terhadap hasil uji dengan menggunakan korelasi Spearman rank yang menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan ditunjukkan dengan hasil $0,646 >$ dari pada r tabel yaitu 0,364. Dengan demikian hipotesis yang dikemukakan ada hubungan positif motivasi kerja dengan kinerja karyawan terbukti.

Surya Ningsih melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada PT KAO Indonesia”. Responden dalam penelitian ini sebanyak 60 orang kemudian diketahui bahwa total responden yang memiliki skor rata-rata di atas sebanyak 20 orang dan nilai sebaran interval motivasi kerja yang dihasilkan adalah 33,33% yang berada pada interval nilai 30 sampai 49 dengan keterangan kurang baik sehingga peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa motivasi kerja karyawan pada bagian sales di PT KAO Indonesia dinyatakan masih kurang baik.

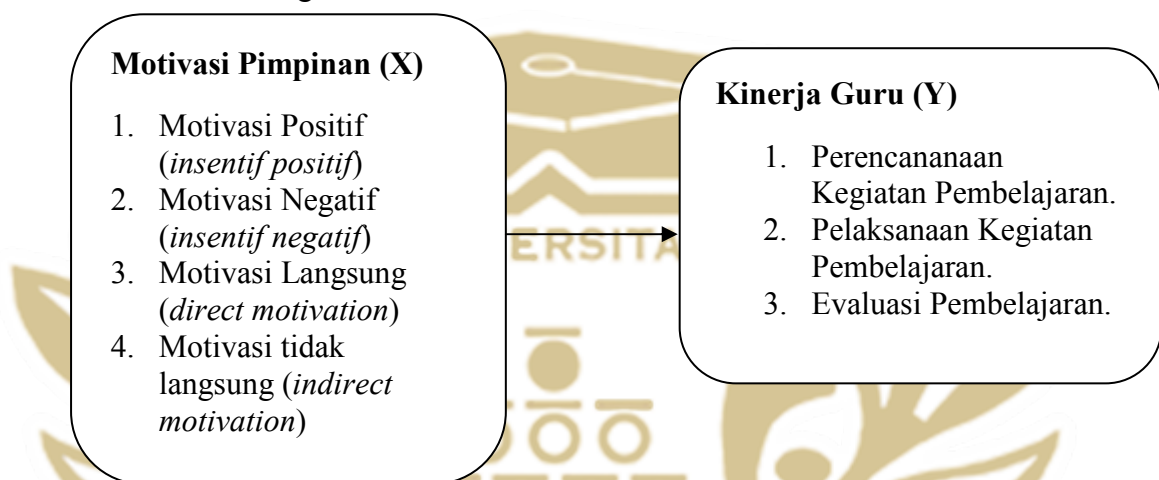
Skor dari hasil jawaban pertanyaan kuesioner mengenai kinerja sebanyak 60 responden dengan skor total di atas rata-rata sehingga didapat nilai sebaran interval sebesar 38,33%. Hasil tersebut membuktikan bahwa kinerja pada bagian sales PT KAO Indonesia masih kurang baik.

2.4 Kerangka Berpikir

Sebuah penulisan terdapat kerangka berpikir yang dikembangkan oleh penulis yang dijelaskan bagaimana sebuah kerangka pemikiran menjawab

masalah penulisan. Hubungan sebab-akibat digunakan oleh penulis yang kemudian dikembangkan dalam kerangka berpikir, dimana variabel Motivasi (X) mempengaruhi Kinerja Guru (Y).

Variabel motivasi (X) menjadi masalah utama dalam penulisan ini yang kemudian mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja guru, yang digambarkan dalam bentuk sebagai berikut:



Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang dianggap benar tentang permasalahan suatu penelitian. Dalam Sugiyono (2012:93) mengemukakan bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

Ha : Motivasi pimpinan berhubungan terhadap peningkatan kinerja guru SMK Negeri 1 Kabanjahe.

Ho : Motivasi pimpinan tidak berhubungan terhadap peningkatan kinerja guru SMK Negeri 1 Kabanjahe.