

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Kinerja Guru

a) Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kinerja adalah terjemahan dari kata (*performance*)¹.

Mangkunegara juga menyatakan bahwa kinerja pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja secara individu dan kinerja secara organisasi. Kinerja secara individu adalah seluruh hasil karyawan atau guru baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan kinerja secara organisasi adalah gabungan dari kinerja individu atau kinerja kelompok kelompok.

Rivai² menyatakan bahwa kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa entor yaitu:

- a. Melakukan atau menjalankan atau melaksanakan (*to do or carry out, execute*)

¹Mangkunegara, Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya. Bandung. h. 67

²Rivai, Harif, A.2001. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis., Universitas Gajah Mada Yogyakarta

- b. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*)
- c. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*)
- d. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*)³

Pengertian kinerja merupakan hasil dari seorang pekerja, sebuah hasil atau output berasal dari proses manajemen sebuah organisasi secara keseluruhan, dimana hasil tersebut harus bisa ditunjukkan dan dibuktikan secara nyata dan terukur dan bisa dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson pada intinya kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan atau guru adalah apa yang memberi pengaruh dan berapa banyak kontribusi kepada sebuah organisasi yang antara lain : kualitas hasil, kuantitas hasil, berapa lama proses untuk menghasilkan, kehadiran dalam bekerja, dan sikap kooperatif dalam bekerja.⁴

Dari beberapa teori kinerja guru yang telah disebutkan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar

³Rivai, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, cetakan Pertama Jakarta, PT Raja Grafindo Persada h.75

hukum dan sesuai ataran yang telah ditetapkan dengan standar moral dan etika.

Kinerja mempunyai atau mencakup banyak unsur⁴. Menurut Sastrohadiwiryono unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari:

a. Kesetiaan

Yang dimaksud kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan melakukan dan mengamalkan segala sesuatu yang harus dipatuhi dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja yang dimaksudkan adalah kinerja yang dicapai oleh karyawan atau tenaga kerja dalam melakukan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah merupakan kesanggupan seorang karyawan atau tenaga kerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani bertanggung jawab untuk mengambi resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

d. Ketaatan

Adalah kesanggupan untuk mentaati segala ketetapan yang telah diputuskan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang

⁴Sastrohadiwiryono, Siswanto.2001. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Admministratif Dan Operasional. Jakarta: Bumi Aksara

berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan, baik secara tertulis maupun tak tertulis.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah merupakan ketulusan hati seorang karyawan atau tenaga kerja dalam menjalankan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerjasama

Maksud dari kerjasama adalah kemampuan seseorang karyawan atau tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah bebaskan kepadanya, sehingga dapat mencapai standar guna yang ditetapkan dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Yang dimaksud Prakarsa adalah merupakan kemampuan untuk mengambil keputusan, merencanakan dan menetapkan langkah-langkah atau melaksanakan secara tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok dengan kesadaran tinggi tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen atasannya.

h. Kepemimpinan

Maksud dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk meyakinkan karyawan atau tenaga kerja untuk bekerja dengan baik sehingga dapat diterapkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

Penilaian kepemimpinan khusus diperuntukkan bagi karyawan atau tenaga kerja yang memiliki jabatan pada sebuah instansi.

b) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Atmosoeparto⁵, kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Sedangkan menurut Sulistiyani dan Rosidah⁶, penilaian kinerja seorang karyawan dan tenaga kerja merupakan gabungan dari usaha, kemampuan, daya, kekuatan dan kesempatan yang bisa dinilai dari hasil output kerjanya. Pendapat ini dicetuskan oleh Furtwengler (2002:79) yang mengemukakan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, pegawai ataupun tenaga kerja, maka sebuah organisasi sangat perlu melakukan perbaikan kinerja. Adapun perbaikan kinerja karyawan atau tenaga kerja yang harus diperhatikan adalah faktor pelayanan, kualitas hasil, kuantitas hasil, moral nilai, kedisiplinan, dan kecepatan.

Disamping faktor faktor tersebut, juga terdapat faktor lain yang ikut mempengaruhi kinerja karyawan atau tenaga kerja, seperti ketrampilan, mental untuk mencapai kesuksesan, terbuka untuk berubah, kreatif dan inovatif, inisiatif, terampil dalam komunikasi, serta kemampuan dalam

⁵Atmosoeparto, 2001, *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: CV Dinamika Karya
⁶Sulistiyani & Rosidah, 2003, *Manajemen Kinerja*, Jakarta. PT Raja Grafindo Persada

merekanakan dan mengkoordinasikan kegiatan yang menjadimannahnya. Factor factor tersebut memang tidak ada hbungannya langsung dengan pekerjaannya tetapi memiliki bobot pengaruh yang besar. Sedangkan menurut Hinggis yang diikuti oleh Umar telah mengidentifikasi adanya variable yang berkaitan dengan kinerja guru yaitu diantaranya mutu dan kualitas pekerjaan, inisiatif, kejujuran guru, mental dan sikap, etika, kehadiran,kerjasama,handal, wawasan pengetahuan pekerjaan, pemanfaatan waktu,serta tanggung jawab.

Menurut pendapat Rivai⁷ dalam menilai kinerja seorang karyawan atau pegawai, maka dibutuhkan berbagai aspek penilaian antara lain wawsan pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan yang kreatif dan inisiatif, kualiatas dan kuantitas pekerjaan, kerjasama tim, pengambilan keputusan kreativitas, keyakinan, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pengutusan, sikap perilaku, usaha, motivasi, dan organsisasi. Sedangkan dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi beberapa hal:

a. Kemampuan teknis

Yang dimaksudkan yaitu kesanggupan untuk menggunakan wawasan pengetahuan, cara, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk menyelesaikan tugas serta pengalaman dan pelatihan pelatihan yang telah diperolehnya.

⁷Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

b. Kemampuan konseptual

Adalah kesanggupan untuk memahami permasalahan secara kompleks organisasi atau perusahaan dan mengerti bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh yang pada intinya setiap individu karyawan atau tenaga kerja pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai seorang karyawan atau tenaga kerja.

- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Penilaian Kinerja yang dapat digunakan sebagai acuan standar dalam menentukan tinggi rendahnya pemberian kompensasi serta administrasi bagi karyawan, guru atau tenaga kerja lainnya⁸. Ini dilakukan agar pemberian diberikan atas dasar yang terukur dan mudah dipahami oleh setiap karyawan atau tenaga kerja tanp menimbulkan hal hal yang tidak diinginkan. Penilaian kinerja karyawan atau tenaga kerja dibuat dan dilaksanakan dengan maksud :

- a. Sumber sumber data yang dibuat untuk perencanaan ketenagakerjaan dan aktivitas pengembangan dalam jangka pendek, menengah dan panjang bagi perusahaan atau nstansi yang bersangkutan.
- b. Motivasi kerja perlu disampaikan kepada semua karyawan dan tenaga kerja dalam perusahaam atau instansi.

⁸Sastrohadiwiryono, Siswanto.2001. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional. Jakarta : Bumi Aksara

- c. Sebagai alat untuk memberikan rangsangan dan umpan balik (*feed back*) yang mendorong kearah kebaikan , kemajuan dan memungkinkan adanya peningkatan kualitas dan kuantitas kerja bagi para karyawan atau tenaga kerja.
- d. Merupakan salah satu cara untuk menetapkan kinerja dan target yang diharapkan dari seseorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- e. Landasan atau bahan pertimbangan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi kenaikan jabatan,pindah tugas atau mutasi, maupun aktivitas kegiatan-kegiatan lainnya.

2. Motivasi kerja

a) Pengertian motivasi

Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan bantuan orang lain. Manusia akan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhannya dan memerlukan motivasi atau dorongan dari dirinya atau dari orang lain untuk mencapai apa yang menjadi tujuan hidupnya.

Kata motivasi berasal dari kata (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti keinginan, dorongan, sebab atau alasan seseorang melaksanakan sesuatu⁹. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama : “manusia

⁹Nawawi, Hadari 2005. Manajemen Sumber daya Manusia unuk bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta. Gajah Mada University Press. Hal.147

(seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan, yang menyenangkan untuk dilakukan.”

Menurut Fredrick J. Mc Donald memberikan sebuah pernyataan yaitu motivasi adalah perubahan energi pada diri dari seseorang yang ditandai dengan perasaan dan juga reaksi untuk mencapai sebuah tujuan¹⁰.

Dikatakan oleh Sartain, bahwa motivasi adalah sebuah pertanyaan yang kompleks, bermacam macam maknanya dimana dalam suatu organisme yang menunjukkan kearah tingkah laku terhadap suatu tujuan (*goal*) atau perangsang¹¹. Sedangkan menurut pendapat Chifford T. Morgan, motivasi itu berkaitan dengan tiga hal yang juga sekaligus merupakan aspek aspek dari motivasi¹². Dari ketiga hal tersebut antar lain :

1. keadaan yang mendorong tingkah laku (*Motiving states*),
2. tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*Motiving Behavior*)
3. tujuan dari tingkah laku tersebut (*Goal or Endsof Such Behavior*).

Berdasarkan pengertian teori motivasi kerja diatas dapat diambil kesimpulan diantaranya bahwa, motivasi kerja dilihat sebagai fungsi, ini berarti motivasi dapat berfungsi sebagai penggerak dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

Dan jika motivasi dilihat dari segi proses, berarti motivasi dapat dirangsang

¹⁰Mc. Donald, Fredrick J, 1959 *educational psychology*, Wadsworth pub.co

¹¹Sartain, Libby & Mark Schuman, 2009, *Brand for talent, eight essentials yo make your talent as famous as your brand*, San Fancisco, Jossey Bass

¹²Morgan , Cifford T, 1950, *Introduction to Pscychology*,New York , McGaw-Hill Book Company

oleh faktor luar, untuk menimbulkan motivasi dalam diri siswa yang melalui proses rangsangan belajar sehingga dapat mencapai tujuan yang dikehendaki. Motivasi daipandang dari segi tujuan, berarti motivasi merupakan sasaran stimulus yang akan dicapai. Jika seorang mempunyai keinginan untuk belajar suatu hal, maka dia akan termotivasi untuk mencapainya.

Mc Shane menyatakan bahwa proses motivasi, sebagai berikut:

“The process within a person that affect his or her direction, intencity, and persistence of voluntary behavior. Motivated employees are willing to exert a to ward a particular level of effort (intencity), for certain amount of time ((persistence), toward a particular goal (direction). Even when people have clear work objectives, the right skill, and a supportive work environment, they must have suffiencet motivation to achieve work objective”.¹³

Motivasi adalah proses di dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah dia (laki-laki atau perempuan) secara langsung, tertentu, dan ketekunan dari para pelakunya secara sukarela. Karyawan yang termotivasi akan menggunakan sesuatu ke arah tingkatan usaha tertentu (intensitas), untuk sejumlah waktu tertentu (ketekunan), ke arah tujuan tertentu (arah). Bahkan ketika orang-orang mempunyai sasaran tugas yang jelas, keterampilan yang memadai, dan suatu lingkungan pekerjaan yang mendukung, mereka harus mempunyai motivasi cukup untuk mencapai sasaran tugas.

Mc Shane juga menjelaskan tentang teori isi motivasi, sebagai berikut:

¹³ Mc Shane, Steven L and Von Glinow. Mary Ann, 2003 Organization Behavior, New York.second edition, The Megraw Hill Companies. ine

“Content theories explain why people have different need at different times, whereas process theories describe the processes through which need deficiencies are translated into behavior. There of the most popular processed theories of motivation are expectancy theory, equity theory, and goal setting”.¹⁴

Teori ini menjelaskan mengapa orang-orang mempunyai kebutuhan yang berbeda pada waktu yang berbeda, sedangkan teori proses menguraikan proses situ dengan mana memerlukan definisi diterjemahkan ke dalam perilaku, ada tiga teori proses motivasi yang populer yaitu: teori penghargaan (*expectancy theory*), teori hak keadilan (*equity theory*), dan gol setting (*gool setting*).

a. *Expectancy theory*

Expectancy theory merupakan proses motivasi individu untuk melakukan sesuatu yang akan ditentukan oleh harapan bahwa upaya yang mereka lakukan akan menghasilkan output tertentu. Karyawan akan termotivasi untuk melakukan upaya tersebut akan menghasilkan penilaian terhadap prestasi kerja yang tinggi. Karena penilaian yang baik baginya kan menghasilkan pendapatan yang tinggi bisa berupa penghargaan, bonus, promosi, atau kenaikan gaji, dan penghargaan tersebut tentunya akan memuaskan tujuan individu itu.

b. *Equity theory*

Teori keadilan menggambarkan bagaimana orang menggambarkan persepsinya secara adil dengan membandingkannya pada sumber-sumber lainnya. Berdasarkan *equity teory* ini, jika karyawan dalam

¹⁴Mc Shane, Steven L and Von Glinow. Mary Ann, 2003 Organizationhal.

suatu perusahaan menemukan ketidakadilan dalam pemberian imbalan, maka ada beberapa kemungkinan yang akan dilakukan, diantaranya berupa:

- 1) Merubah upaya yang dilakukan misalnya kerja lambat.
- 2) Merupakan output yang dihasilkan misalnya penurunan produk.
- 3) Merubah individu yang dijadikan pembandingnya dan atau
- 4) Keluar dari pekerjaannya.

c. *Goal setting*

Goal setting merupakan proses dari memotivasi karyawan dan mengklarifikasi persepsi peran mereka melalui peningkatan kinerja berdasarkan tujuan. Penetapan tujuan merupakan pendorong dari motivasi kerja. Tujuan harus relevan dengan pekerjaan individu dan masih berada dalam kontrol mereka. Tujuan juga harus menantang, karena karyawan cenderung memberikan upaya yang lebih baik terhadap pencapaian tujuan yang menantang daripada tujuan yang sangat mudah dicapai.

Faktor terakhir dalam *goal setting theory* adalah adanya umpan balik (*feedback*). Karyawan akan bekerja dengan baik, jika mereka memperoleh umpan balik, sehingga mereka akan mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan itu, disamping umpan balik juga dipergunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan antara apa yang telah dihasilkan atau dicapai, dengan apa yang seharusnya mereka capai.

Tidak ada metode motivasi yang berlaku umum. Motivasi adalah masalah kompleks. Motivasi menyangkut dengan perasaan yang unik, pikiran, dan pengalaman masa lampau dari setiap individu dalam hubungan di dalam dan diluar organisasi. Suatu hal yang tidak realistis bila mengharapkan suatu pendekatan motivasi dapat dipakai untuk setiap situasi. Bahkan sesungguhnya, teori-teori dari penelitian-penelitian mempunyai pandangan-pandangan yang berbeda tentang motivasi. Namun demikian, ada beberapa teori yang berguna untuk memperbaiki motivasi dalam berbagai kondisi.

MsShane dan Von Glinov menjelaskan tentang teori isi motivasi sebagai berikut:

“Most contemporary theories recognize that motivation begins with individual needs. The stronger your needs, he more motivated you are to satisfy them. Compersely, a satisfied need does not motivate. The four content theories of motivation that dominate organizational thinking today”.¹⁵

Banyak teori motivasi memperkenalkan bahwa motivasi dimulai dari adanya kebutuhan individu. Semakin kuat dorongan akan kebutuhan maka semakin termotivasi kita untuk mencukupi. Ada empat teori isi motivasi yang mendominasipemikiran organisasi saat ini, yaitu:

1) Maslow’s Needs Hierarch Theory

¹⁵Mc. Shane, Mary Ann, Von Glinow. 2008. Organization Behavior, New York: McGraw–HillInternational.

Satu dari isi teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow adalah needs hierarchy theory, teori ini menyebutkan bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima kebutuhan yang bertingkat, dari tingkatan yang terendah adalah kebutuhan fisik (*physiological needs*), termasuk di dalamnya kebutuhan pemuasan secara biologis berupa kebutuhan akan makanan, udara, air dan tempat perlindungan. Selanjutnya kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan akan rasa aman dan lingkungan yang stabil dan terhindar dari kesakitan, ancaman atau rasa sakit. Termasuk didalamnya kebutuhan akan kasih sayang, perhatian dan interaksi dengan sesama. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) terdiri dari penghargaan yang berasal dari individu (harga diri, otonomi, dan kebutuhan berprestasi), dan penghargaan yang berasal dari luar individu (status, penghargaan dan perhatian). Hierarki yang tertinggi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*), yang mempresentasikan kebutuhan akan berkembang dan mengoptimalkan potensi diri.

2) Alderfeer's EGR Theory

ERG theory yang dikembangkan oleh Clayton Alderfeer merevisi tingkatan kebutuhan yang dikemukakan Maslow dari lima tingkatan menjadi tiga tingkatan. ERG theory mengatakan bahwa tiga kategori kebutuhan itu adalah eksistensi (*exstance*), kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan individu lain

(*relatedness*), dan kebutuhan untuk berkembang (*grow*). Selain merevisi lima kebutuhan menurut Maslow menjadi tiga. Dan menurut teori ERG juga memberikan beberapa gagasan dan ide baru diantaranya:

- a) Adanya kekakuan dan tahapan yang digambarkan oleh Maslow tentang tingkatan kebutuhan. Ini mempunyai makna, bahwa kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum melangkah pada tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi. Akan tetapi ERG theory justru menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut akan muncul dalam waktu yang bersamaan sebagai motivator dalam dirinya.
 - b) Tingkat kebutuhan itu dapat berbeda-beda tergantung dari tingkat pendidikan, usia, ketaatan beragama, faktor lingkungan, latar belakang keluarga, dan budaya daerah yang bersangkutan.
- 3) Herzberg's Motivator-Hygiene Theory
- Motivator-hygiene theory berbeda dengan Maslow dan Alderfeer's needs hierarch theory karena teori ini tidak menyarankan orang untuk mengubah kebutuhan setiap saat. Teori yang dikembangkan oleh Federick Herzberg, teorinya mempunyai tujuan bahwa karyawan termotivasi utamanya oleh kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*) dan kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*),

seperti pengenalan, tanggung jawab, kemajuan, prestasi, dan pertumbuhan pribadi. Faktor-faktor tersebut disebut sebagai motivator, karena karyawan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya (*job contents*), ketika faktor-faktor diterima dan kemudian mereka termotivasi untuk memperolehnya.

Kepuasan kerja dipresentasikan oleh evaluasi karyawan dalam lingkungan pekerjaannya. Faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan disebut *hygienes*, yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja karyawan. *Hygienes* termasuk di dalamnya keamanan dalam bekerja, lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, hubungan antar karyawan, hubungan dengan pengawasan.

4) McClelland's Theory of Learned Needs.

Isi dari model-model motivasi menggambarkan sebegitu jauh utama orang yang mereka anggap penting dalam kehidupannya. Kemudian, orang juga mempunyai kebutuhan sekunder atau pengarah yang dipelajari dan diperkuat melalui pembelajaran masa kanak-kanak, sikap dewasa dan norma-norma sosial. David McClelland memiliki kariernya untuk mempelajari tiga kebutuhan sekunder yang dia pertimbangkan dari sumber penting dalam motivasi yaitu:

- a) *Needs for achievement*, kebutuhan akan prestasi mempelajari tentang kebutuhan dimana orang-orang berkeinginan untuk memenuhi tujuan yang menantang melalui usaha sendiri, seperti

sukses dalam situasi yang bersaing dan menginginkan adanya umpan balik yang jelas mengenai keberhasilannya.

- b) *Needs for affiliation*, kebutuhan akan kelompok dengan mempelajari kebutuhan dalam orang-orang yang menginginkan persetujuan dari lainnya, menyesuaikan diri pada harapan dan berbagi kemauan mereka serta menghindari permasalahan dan halangan yang ada.
- c) *Needs for power*, yaitu kebutuhan akan kekuasaan adalah berusaha mengerti dan memahami dalam orang-orang yang ingin mengawali lingkungan mereka, termasuk orang dari sumber material, untuk keuntungan lainnya dari diri mereka sendiri atau lainnya.

b) Indikator Motivasi

Beberapa indikator motivasi menurut George & Jones (2005:175) yakni:

a. Sikap mental guru

Adalah kemampuan guru dalam menggunakan sikap perilaku bekerja yang akan mereka lakukan. Sikap perilaku guru yang baik dalam bekerja akan menunjukkan menunjukkan bahwa guru tersebut memiliki kemampuan dan motivasi yang bagus dan ini akan memberikan dorongan baik dalam bekerja.

b. Kerja keras dan Usaha guru

Hal ini berkaitan dengan kerja dan usaha keras yang dilakukan guru dalam bekerja. Kerja keras dan Usaha keras yang dilakukan karyawan atau guru tersebut menandakan bahwa guru termotivasi dalam bekerja.

c. Keuletan dan kegigihan guru

Keuletan dan kegigihan guru mengacu pada perilaku seseorang yang pantang menyerah, terus berusaha tanpa kenal lelah, dan tetap ingin selalu bekerja walaupun banyak rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan guru yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

3. Pemberian Kompensasi

Untuk menghindari salah persepsi tentang makna kompensasi, berikut ini diberikan beberapa definisi yang berkaitan dan berhubungan langsung dengan kompensasi. Walaupun masing-masing pakar memberikan definisi yang berbeda terhadap arti kompensasi, namun pada dasarnya mempunyai makna yang sama. Beberapa pakar manajemen sumber daya manusia memberikan pengertian tentang kompensasi, sebagai berikut:

- 1) *Compensation is the total of all reward employee in return for their services.* (Monday Noe dan Premeaux, 2002:313). Kompensasi adalah total dari seluruh penghargaan yang diberikan oleh karyawan sebagai penukar jasa mereka.

- 2) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. (Veithzal Rivai, 2004:357)
- 3) Kompensasi (imbalan) adalah apa yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kerjanya. (William B. Werther Jr & Keith Davis, Edisi ketiga:268)
- 4) Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dan mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. (Nawawi, 2005:315)
- 5) Ruky (2000,8), menyatakan bahwa *remuneration* adalah terjemahan dari bahasa Inggris Amerika *compentation* yang datang dari buku-buku manajemen sumber daya manusia yang di impor dari Amerika. Bangsa Inggris maupun Organisasi Buruh menyebutkan *remuneration*.

Sejalan dengan itu Mahmudi (2005:181) menyatakan bahwa manajemen kompensasi memiliki beberapa tujuan utama, yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk menarik orang-orang yang kompeten, berkualitas dan berkarakter bergabung dengan perusahaan.
- 2) Untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan, kompetensi, berkualitas dan berkarakter baik yang sudah bergabung agar tidak keluar dari perusahaan.

- 3) Untuk menjaga agar orang-orang dalam perusahaan tetap mau bekerja, karena kompensasi yang tidak memadai memungkinkan karyawan untuk mogok kerja yang sebenarnya sangat merugikan perusahaan.
- 4) Untuk memotivasi karyawan agar mencapai prestasi yang terbaik.

Berpijak pada uraian di atas maka jelas bahwa kompensasi memiliki sejumlah manfaat penting bagi berbagai pihak, baik perusahaan, karyawan maupun pemerintahan, oleh karena itu perlu diupayakan sedemikian rupa agar perusahaan dapat memberikan kompensasi yang layak dan memadai bagi karyawan. Selain itu kompensasi yang diberikan perusahaan juga harus memenuhi atau sesuai dengan ketentuan normatif (*regulasi*) yang telah ditentukan oleh pemerintah, misalnya melalui kebijakan Upah Minimum Regional (UMR).

Kompensasi juga ikut menentukan citra perusahaan sekaligus menciptakan competitive advantage dalam pasar tenaga kerja. Dalam kaitan ini Mahmudi (2005:181) mengemukakan bahwa organisasi / perusahaan yang menawarkan sistem kompensasi tinggi akan diperebutkan oleh banyak orang. Masyarakat akan menilai bahwa organisasi yang memberikan kompensasi tinggi sebagai organisasi / perusahaan yang boonafid. Apabila permintaan masyarakat (*job demand*) terhadap pekerjaan di suatu perusahaan tinggi maka perusahaan tersebut akan diuntungkan karena memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompeten, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Setiap organisasi, baik organisasi kecil, menengah besar dalam mempertahankan eksistensi organisasi akan selalu melakukan perencanaan dalam pemberian kompensasi kepada para karyawannya. Dalam perencanaan dan pelaksanaan sistem kompensasi ini, organisasi itu haruslah berpedoman kepada prinsip keadilan. Prinsip keadilan yang harus ada dalam perencanaan kompensasi karyawan yang paling tepat antara lain adalah kompensasi itu diberikan dengan mempertimbangkan:

1) Prinsip keadilan eksternal (*external equity*)

External equity payment of employees at rates comparable to those paid for similar job in other firms, Mondy, Noe and Premeaux, 2002:314)

Keadilan eksternal adalah pembayaran kepada para karyawan pada tingkat tariff yang dapat diperbandingkan dengan pembayaran dari pekerjaan serupa di lain perusahaan.

Mondy, Noe and Premeaux, (2002:314) menjelaskan bahwa untuk mencapai keadilan eksternal maka perusahaan dapat melakukan survey dengan membandingkan tingkat pembayaran terhadap jenis pekerjaan yang sama di lain perusahaan sejenis:

“External equity exist when a firm’s employees are paid comparably to a worker who performs similar jobs in other firm’s compencation survey help organizations determine the extens to which external equity is present”.

Keadilan eksternal muncul ketika karyawan disuatu perusahaan dibayar berbeda dengan karyawan yang melaksanakan pekerjaan serupa di lain perusahaan. Surve kompensasi akan membantu organisasi untuk

menentukan tingkat keadilan eksternal yang sesuai dengan kondisi pada saat ini.

Namun demikian, dalam penetapan keadilan, eksternal ini hendaknya juga diperhatikan harus adanya kesamaan dalam penilaian yang menyangkut dengan jenis pekerjaan yang sedang diperbandingkan, organisasi yang mempunyai kesamaan dalam misi dan besarnya.

2) Prinsip keadilan internal (*internal equity*)

Internal equity payment of employees according to the relative value of other jobs within an organization, (Mondy, Noe and Premeaux, 2002:314). Keadilan internal adalah pembayaran kepada para karyawan menurut nilai relative dari suatu pekerjaan yang lain di dalam suatu organisasi. Keadilan internal ini akan berhubungan dengan sistem pemberian gaji diantara para karyawan yang mempunyai perbedaan dalam pekerjaan di dalam satu organisasi. Keadilan internal juga akan berdampak terhadap moral kerja, kepuasan kerja, produktivitas kerja dan perputaran karyawan.

3) Prinsip keadilan individu (*individual equity*)

Employee equity is a condition that exists when individual performance similar jobs for same firm paid according to factors unique to the employee, such as performance level or seniority. (Mondy, Noe and Premeaux, 2002:314)

Keadilan individu adalah suatu kondisi yang ada ketika prestasi kerja individu pada perusahaan yang sama dibayar menurut faktor-faktor yang

cukup kepada karyawan, seperti tingkat prestasi kerja atau berdasarkan kepada tingkat senioritas. Keadilan individu dapat diartikan sebagai individu-individu yang diperlukan adil berdasarkan pada apa yang mereka miliki. Jadi kompensasi yang diterimanya sesuai dengan harapan, dan yang dimilikinya antara lain yang menyangkut dengan: pendidikan, pengalaman, prestasi kerja, dan keahliannya dalam mendukung kelancaran pekerjaannya.

Indikator kompensasi menurut Sim dan Killough dalam Yusriyati (2003:133) yaitu:

- 1) Kompensasi yang memadai
- 2) Besaran kompensasi sesuai regulasi normatif.
- 3) Keadilan dalam pemberian kompensasi
- 4) Perbandingan dengan kompensasi pada sekolah lain/sejenis
- 5) Ketepatan dalam pemberian kompensasi
- 6) Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima.

4. Pengaruh Motivasi Kerja, Pemberian Kompensasi terhadap kinerja guru

a) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru

ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja. Artinya pimpinan, manajer, dan pegawai mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai prestasi yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dikarenakan motivasi kerjanya rendah. Mc. Clelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W. yang dikutip Mangkunegara (2005 : 104)

Tenaga kerja dapat bekerja secara profesional apabila ada motivasi yang tinggi dalam dirinya, ia akan melaksanakan dengan semangat ,

energik, antausias karena ada motif dan tujuan yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Dan motif tersebut sebagai factor pendorong yang memberikan kekuatan sehingga mau berusaha bekerja keras, dan rela berkorban.

Seperti pernyataan Nawawi : “Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.” (Nawawi 2005 : 355).

Maka dari uraian diatas dapat disimpulkan semakintinggi motivasi seorang guru semakin baik kinerja yang yang dilaksanakan,tetapi semakin rendah motivasi dalam diri gueru semakin rendah pula tingkat kinerja guru tersebut.

b) Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja guru

Salah satu alasan individu bekerja adalah untuk memperoleh imbalan dari tempat dimana dia bekerja. Kompensasi menjadi sangat penting karena dengan kompensasi yang diterimanya individu akan dapat memenuhi kebutuhan primer (makanan, pakaian, tempat tinggal, kesehatan, dan pendidikan) maupun kebutuhan sekunder.

Seorang guru bekerja salah satunya untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dari kompensasi yang dia terima. Guru memperoleh gaji sesuai dengan kemampuan sekolah dimana mereka bekerja dan tidak ada alasan untuk menuntut seberapa besar gaji yang diperolehnya walaupun jauh dari

ukuran layak. Secara umum guru memperoleh kompensasi yang belum layak dilihat dari waktu bekerjanya. Guru bisa seharian bekerja disekolah jika tempat kerja jauh dari rumah. Maka dapat dipastikan sisa waktu untuk mencari sumber penghasilan lain sulit.

Menurut Agus Supartono (2007) dengan adanya kompensasi maka diharapkan dalam bekerja lebih baik sehingga akan menghasilkan kinerja yang lebih baik pula. Jika kompensasi terabaikan dapat mengakibatkan produktivitas kerja guru menurun, karena dengan tidak adanya kompensasi maka mereka akan mencari penghasilan diluar agar mendapatkan hasil yang lebih baik sehingga merekapun akan mengabaikan pekerjaan yang mengakibatkan kerugian bagi instansi mereka bekerja.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa semakin layak kompensasi yang mereka dapat dalam bekerja akan semakin tinggi kinerjanya.

c) Pengaruh motivasi kerja dan pemberian kompensasi terhadap kinerja guru

Motivasi merupakan rangkaian sikap dan nilai yang dapat memberi pengaruh individu untuk mencapai sesuatu yang spesifik yang menjadi tujuan individu tersebut (Rivai, 2004). Motivasi karyawan akan berpengaruh pada hasil kinerja karyawan tersebut, karena seseorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan membuat target kerja dalam pekerjaan, sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih baik daripada karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang rendah.

Kompensasi dapat diartikan sebagai perangkat bentuk imbalan (berupa materi atau non-materi) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, sebagai balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan. Dalam kompensasi tampak adanya pertukaran, dimana seseorang memberikan kemampuannya pada organisasi dan organisasi memberikan imbalan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dengan bantuan guru atau karyawan.

Oleh karena itu dengan guru yang mempunyai motivasi kerjanya tinggi dan mendapatkan kompensasi yang tinggi maka akan berdampak positif pada aktivitas kerjanya di sebuah sekolah. Motivasi kerja dan kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Semakin tinggi motivasi dan semakin tinggi kompensasi, maka akan meningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik lagi.

5. Hipotesis

Berdasarkan penelitian-penelitian yang relevan dan landasan teori tersebut maka penelitian ini akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat Pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru di MI Muhammadiyah di kecamatan Rembang.
2. Terdapat Pengaruh signifikan antara Pemberian kompensasi terhadap kinerja guru di MI Muhammadiyah di kecamatan Rembang.
3. Terdapat Pengaruh signifikan antara Motivasi dan Pemberian Kompensasi terhadap kinerja guru di MI Muhammadiyah di kecamatan Rembang.