

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Tujuan pendidikan nasional Indonesia ialah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. (UU 20/2003).

Mengingat luasnya cakupan yang terkandung di dalamnya, maka harus didekati secara sistematis. Schermerhorn menjelaskan tentang pemikiran sistematis sebagai berikut:

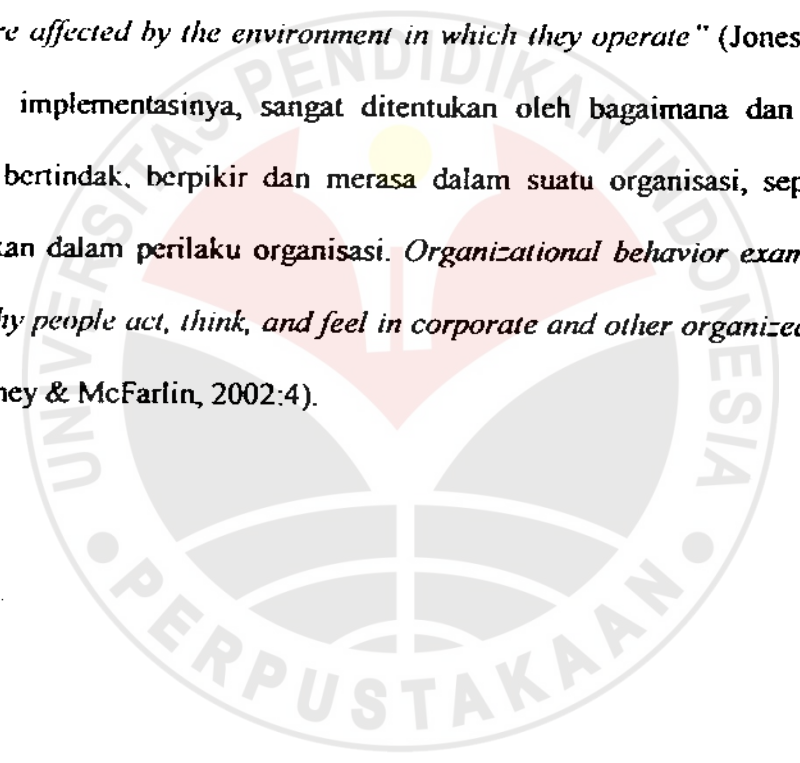
*In systematic thinking a person approaches problems in a rational, step-by-step, and analytical fashion. This type of thinking involves breaking a complex problem into smaller components and then addressing them in a logical and integrated fashion. Managers who are systematic can be expected to make a plan before taking action and then to search for information to facilitate problem solving in a step-by-step fashion. (Schermerhorn, 2005:175).*

Pada umumnya para pakar sepakat, bahwa sistem dapat dibedakan antara sistem-tertutup (*closed system*) dan sistem-terbuka (*open system*).

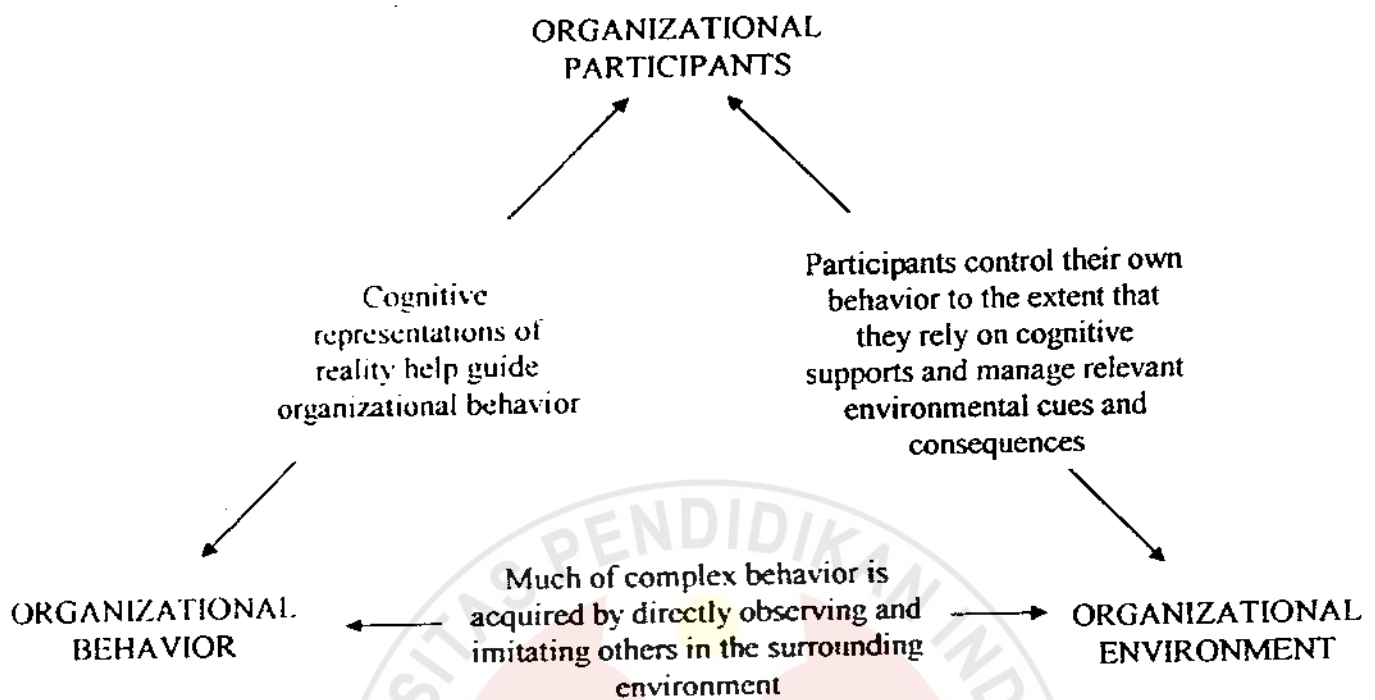
*Systems are classified typically as either closed or open. Closed-system thinking stems primarily from the physical sciences. It views the system as self-contained. Its dominant characteristic is that it essentially ignores the effect of the environment on the system. (Robbins & Barnwell, 2002:11)*

Sependapat dengan Robbins dan Barnwell tersebut, Hellriegel *et al.*, menyatakan bahwa organisasi secara fundamental merupakan sistem-terbuka, yang berarti bahwa dalam jangka panjang keefektifannya ditentukan oleh

kemampuan untuk mengantisipasi , mengelola dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. *"Organizations are fundamentally open system, which means that their long-term effectiveness is determined by their ability to anticipate, manage, and respond to changes in the environment."* (Hellriegel, Slocum & Woodman, 2001:25). Rumusan pernyataan tersebut sesuai dengan makna dari teori organisasi (*Organizational Theory*), yaitu *"The study of how organizations function and how they affect and are affected by the environment in which they operate"* (Jones, 2004:8). Dalam implementasinya, sangat ditentukan oleh bagaimana dan mengapa orang bertindak, berpikir dan merasa dalam suatu organisasi, seperti yang diuraikan dalam perilaku organisasi. *Organizational behavior examines how and why people act, think, and feel in corporate and other organized settings.* (Sweeney & McFarlin, 2002:4).



Uraian tersebut digambarkan oleh Luthans (2002:27) sebagai berikut:



Gambar 1. A Social Learning Approach to Organizational Behavior

Sumber: Fred Luthans, Organizational Behavior, 2002:27

Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa sekolah merupakan sebuah sistem-terbuka, yang oleh Hoy dan Miskel dirumuskannya sebagai sebuah sistem interaksi sosial. *"The school is a system of social interaction; it is an organized whole comprised of interacting personalities bound together in an organic relationship."* (Hoy & Miskel, 1991:28).

Penelitian ini tidak menganalisis seluruh subsistem dalam sistem persekolahan, tetapi hanya memfokuskan pada eksistensi guru sebagai salah satu subsistem sekolah. Dalam hal ini, penulis sependapat dengan Banghart dan Trull, bahwa dalam konteks pendidikan, tidak perlu menganalisis seluruh sistem pendidikan, namun lebih penting untuk menentukan secara hati-hati dan cermat suatu aspek tertentu dengan menggunakan analisis statistik.

*When one speaks of a system in an educational context, one is not necessarily referring to the entire educational system; rather, the system must be very carefully defined and specified, just as one specifies the population to be studied when doing statistical sampling. (Banghart & Trull, 1973:107)*

Penulis berpendapat bahwa eksistensi guru sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas. Namun fakta menunjukkan bahwa justru peran guru masih sangat lemah. Hal tersebut, antara lain dinyatakan oleh Amiruddin (2003:53), yang menyatakan bahwa salah satu kunci penting dalam usaha perbaikan mutu pendidikan yang kini tampak sangat tertinggal, adalah guru.

Adanya kesenjangan antara kebutuhan ideal dan fakta empirik, terkait dengan eksistensi guru di Indonesia, diuraikan oleh Mohamad Surya (2005:1) bahwa keberadaan guru tidak dapat dilepaskan dari kehidupan berbangsa dan bernegara, karena guru merupakan salah satu elemen bangsa secara keseluruhan.

Eksistensi guru sebagai salah satu subsistem dalam sistem sosial yang terbuka, sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam berperan-serta bagi proses pencapaian tujuan pendidikan di Indonesia. Sekolah sebagai sistem terbuka tidak akan dapat memberikan kontribusi optimal bagi tujuan pendidikan, apabila guru tidak dapat eksis seperti yang diharapkan. Dengan demikian, diperlukan kajian terhadap kinerja guru secara empirik, untuk dihadapkan pada konsep-konsep teoritik.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini dibatasi pada kajian hubungan antara variabel (1) komitmen organisasi, (2) kepribadian-dasar, dan (3) kompetensi guru dengan kinerja guru. Kajian juga dilakukan terhadap tingkat dukungan variabel (4) budaya-mikro dan (5) sumber-kendali. Bentuk

dan besarnya hubungan variabel-variabel tersebut terhadap kinerja guru, perlu dibuktikan melalui penelitian, sehingga hasil dan rekomendasi yang diberikan berdasarkan analisis statistik, dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Tiga faktor terdahulu akan dikaji sebagai variabel-bebas (*independent variables*), sedangkan dua faktor terakhir akan dianalisis sebagai variabel-moderator (*moderating variables*).

Tujuan studi ini adalah untuk mengetahui ada-tidaknya, serta sifat dan besar-kecilnya hubungan dari 5 (lima) variabel tersebut terhadap kinerja guru. Dalam penelitian ini, dibatasi pada guru Sekolah Menengah Umum Negeri (SMUN) Unggulan dan Pendamping Unggulan di Provinsi DKI Jakarta.

Penulis memilih guru sebagai fokus penelitian ini, didasarkan pada pertimbangan bahwa guru merupakan *key implementer* dari kebijakan sekolah. Penulis tidak bermaksud mengecilkan peran kepala sekolah, karyawan sekolah atau *stakeholders* lainserta sarana-prasarana, finansial dan sebagainya, tetapi karena "*educational research focuses primarily on human being*" (McMillan & Schumacher, 2001:22), and "*teachers need to know what kinds of materials, strategies, and activities best help students learn*". (Fraenkel & Wallen, 1990:3).

Adapun pertimbangan penulis memilih guru Sekolah Menengah Atas sebagai objek penelitian, karena Sekolah Menengah Atas merupakan jenjang tertinggi sebelum peserta didik melanjutkan studi di perguruan tinggi, sehingga guru merupakan *filter* terakhir yang sangat berperan dalam menentukan keberhasilan peserta didik mengembangkan potensi ilmiah selanjutnya.

Untuk mendapatkan fakta dan informasi yang dibutuhkan dalam menganalisis permasalahan tersebut di atas, penulis melakukan pendalaman teori-teori terkait (*library research*) serta melakukan penelitian lapangan (*field research*).

## B. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan uraian di atas, diperkirakan bahwa faktor yang berhubungan dengan kinerja guru di antaranya adalah komitmen organisasi, kepribadian-dasar, dan kompetensi guru. Sedangkan budaya-mikro dan sumber-kendali diperkirakan dapat memberikan dukungan terhadap hubungan-hubungan tersebut, baik dalam artian positif ataupun negative. Oleh karena itu, permasalahan penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan antara kepribadian-dasar dengan kinerja guru?
3. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi guru dengan kinerja guru?
4. Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dan kepribadian-dasar dengan kinerja guru?
5. Apakah terdapat hubungan antara kepribadian-dasar dan kompetensi guru dengan kinerja guru?
6. Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dan kompetensi guru dengan kinerja guru?
7. Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi yang didukung moderator budaya-mikro dan sumber-kendali dengan kinerja guru?
8. Apakah terdapat hubungan antara kepribadian-dasar yang mendapatkan dukungan moderator budaya-mikro dan sumber-kendali dengan kinerja guru?



9. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi guru yang didukung moderator budaya-mikro dan sumber-kendali dengan kinerja guru?
10. Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi, kepribadian-dasar dan kompetensi guru secara bersama-sama yang didukung moderator budaya-mikro dan sumber-kendali dengan kinerja guru?

### C. PEMBATASAN MASALAH

Berdasarkan identifikasi fenomena yang dapat dikumpulkan dari berbagai keadaan di lapangan, dalam penelitian ini tidak mungkin seluruhnya dapat diteliti. Untuk lebih memfokuskan penelitian yang dilakukan, dan mempunyai arah yang jelas, maka penelitian ini dibatasi enam variabel, yang terdiri dari variabel kinerja sebagai variabel yang mempunyai sifat dependen dan tak bebas. Tiga variabel lainnya, yang terdiri dari komitmen organisasi, kepribadian-dasar, dan kompetensi guru merupakan variabel independen yang bersifat bebas. Dua variabel lainnya, yaitu budaya-mikro dan sumber-kendali, merupakan variabel moderator yang bersifat bebas. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel komitmen organisasi, kepribadian-dasar, dan kompetensi guru dengan kinerja guru. Hubungan tersebut didukung oleh variabel moderator, yaitu budaya-mikro dan sumber-kendali. Dengan kedudukan masing-masing variabel tersebut, maka dapat dibuat batasan masalah, yaitu "Hubungan Antara Komitmen Organisasi, Kepribadian-dasar, dan Kompetensi Guru dengan Kinerja Guru", yang merupakan studi pada Sekolah Menengah Atas Negeri Provinsi DKI Jakarta".



#### **D. PERUMUSAN MASALAH**

Masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan positif antara kepribadian-dasar dengan kinerja guru?
3. Apakah terdapat hubungan positif antara kompetensi guru dengan kinerja guru?
4. Apakah terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi, kepribadian-dasar dan kompetensi guru secara bersama-sama dengan kinerja guru?

#### **E. TUJUAN PENELITIAN.**

Keberhasilan pendidikan ditentukan oleh berbagai faktor, di antaranya, kinerja guru, sedangkan kinerja guru juga ditentukan oleh berbagai faktor, di antaranya adalah (1) komitmen organisasi, (2) kepribadian-dasar, dan (3) kompetensi guru. Juga adanya dukungan (4) budaya-mikro, dan (5) sumber-kendali dari guru yang bersangkutan. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru.
2. Mengetahui adanya hubungan antara kepribadian-dasar dengan kinerja guru.



3. Mengetahui adanya hubungan antara kompetensi guru dengan kinerja guru.
4. Mengetahui adanya hubungan antara komitmen organisasi, kepribadian-dasar dan kompetensi guru secara bersama-sama dengan kinerja guru, yang.

#### F. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademis dalam mengembangkan kajian administrasi pendidikan, sehingga dapat dijadikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu Administrasi Pendidikan.
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis, yaitu mengungkap bagaimana hubungan komitmen organisasi, kepribadian-dasar, dan kompetensi guru dengan kinerja guru. Hubungan tersebut dapat didukung oleh budaya-mikro dan sumber-kendali dari guru yang bersangkutan.

#### G. DEFINISI OPERASIONAL PENELITIAN

Karakteristik dari rumusan masalah yang baik adalah mampu mendefinisikan seluruh variabel yang relevan, secara langsung dan operasional. Definisi operasional merupakan perumusan konsep secara spesifik perihal operasi atau proses.

*"A characteristic of a well-written problem statement is that it defines all relevant variables, either directly or operationally; operational definitions define concepts quite specifically in terms of operations, or processes". (Gay & Diehl, 1996:55).*



Berdasarkan definisi operasional tersebut, maka sebuah konsep dapat diukur. *"Operationalizing, or operationally defining a concept to render it measurable"*. (Sekaran, 2003:176). Fraenkel & Wallen dalam bukunya *"How to Design and Evaluate Research in Education"* menyarankan agar para peneliti menetapkan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengukur atau mengidentifikasi variabel-variabel penelitian. *"Operational definitions require that researchers specify the actions or operations necessary to measure or identify the term"*. (Fraenkel & Wallen, 1990:25).

Penelitian ini akan menggunakan uji hipotesis, oleh karena itu, McMillan & Schumacher dalam bukunya *"Research in Education"* menyarankan untuk dibuat definisi operasional, karena dapat memberikan jawaban atas pertanyaan atau uji hipotesis. *"Operational definitions tell the researcher and reader what is necessary for answering the question or testing the hypothesis"*. (McMillan & Schumacher, 2001:84).

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan antar-variabel, yaitu (1) kinerja guru sebagai variabel terikat, dan tiga variabel bebas, yaitu (2) komitmen organisasi, (3) kepribadian-dasar, dan (4) kompetensi guru. Hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas tersebut, dipengaruhi oleh dua variabel moderator, yaitu (5) budaya-mikro, dan (6) sumber-kendali.

Terdapat beragam definisi mengenai kinerja. Dalam penelitian ini, kinerja guru didefinisikan secara operasional sebagai kontribusi positif yang ditunjukkan oleh seorang guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Provinsi DKI Jakarta dalam eksistensinya ikut mewujudkan tujuan sekolah masing-masing. Untuk dapat mengukur variabel kinerja guru, digunakan kuesioner, di mana guru sebagai

responden menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dijabarkan dalam dimensi-dimensi variabel.

Kuesioner juga digunakan untuk mengukur variabel-variabel lain, dengan substansi pertanyaan yang disesuaikan dengan dimensi variabel masing-masing. Dalam penelitian ini, definisi operasional dari komitmen organisasi adalah kesetiaan dan tingkat keterlibatan guru terhadap sekolah, di mana guru itu mengabdikan dirinya. Seorang guru yang komitmennya tinggi, akan mengidentifikasikan dirinya secara kuat terhadap sekolahnya, dan guru tersebut akan merasa bangga sebagai guru di sekolah yang bersangkutan. Dengan adanya kebanggaan tersebut, guru tidak hanya sekedar bekerja, tetapi disertai keberpihakan kepada sekolah, dan berniat untuk memelihara eksistensinya sebagai guru di sekolahnya, keberpihakan tersebut diwujudkan dalam bentuk kesetiaan kepada sekolah. Dimensi-dimensi tersebut itulah yang diukur melalui pertanyaan-pertanyaan kuesioner.

Setiap orang mempunyai kepribadian yang beragam, dan didefinisikan menurut perspektif yang berbeda-beda. Dalam keragaman tersebut, terdapat dimensi stabilitas, yaitu sifat-sifat yang tampak dalam konteks yang berbeda dan berlangsung terus-menerus. Di samping itu, terdapat pula dimensi keunikan, yaitu yang membuat seseorang menjadi unik dibandingkan orang lain. Dimensi-dimensi tersebut ditunjukkan dalam menanggapi gagasan-gagasan, objek-objek atau orang-orang dalam lingkungannya. Termasuk di dalamnya, bagaimana seseorang melihat, berpikir, bertindak dan merasakan. Kepribadian-dasar dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai gabungan dari karakteristik fisik dan mental yang tidak berubah, yang memberikan identitas individual, yaitu dalam melihat, berpikir, berbuat dan merasakan, yang dilakukan oleh seorang guru.

Sebagaimana halnya dengan terminologi ilmiah lainnya, tidak ada kesatuan pendapat tentang pengertian kompetensi, utamanya untuk tugas-tugas yang non-teknis. Namun, para pakar umumnya sepakat bahwa kompetensi merupakan sebuah kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Kompetensi mempunyai lingkup yang lebih luas daripada keterampilan, yaitu mencakup pula spesifikasi pengetahuan, serta penerapan pengetahuan yang sesuai dengan standar kinerja yang dipersyaratkan. Dalam kaitannya dengan kinerja yang dipersyaratkan bagi seorang guru, maka kompetensi guru sebagai definisi operasional dapat dirumuskan sebagai kemampuan yang dimiliki guru dalam mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, melatih, membimbing dan berkomunikasi dengan peserta didik.

Dalam mengimplementasikan kompetensi, seseorang tidak dapat melepaskan diri dari kebudayaan. Kebudayaan merupakan dinamika sistem nilai dalam berbagai bidang kehidupan, yang berlaku untuk kurun waktu yang cukup lama, sebagai hasil dan atau pedoman manusia berperilaku. Pedoman manusia berperilaku tersebut diwujudkan dalam gaya hidupnya. Dengan demikian, definisi operasional dari budaya-mikro dalam penelitian ini adalah keseluruhan gaya hidup guru yang ditampilkan di sekolah. Gaya hidup guru tersebut tidak terlepas dari nilai yang diberikan atas kepercayaannya terhadap pengaturan kehidupan seseorang. Kekuatan yang mengatur kehidupan seseorang, dapat bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan, atau bersumber dari kekuatan yang berada di luar dirinya. Jadi, terdapat perbedaan sumber kekuatan yang mengatur kehidupan manusia. Internal atau eksternal. Keyakinan atas keberadaan sumber kekuatan tersebut, juga ikut mempengaruhi kinerja seseorang. Dikaitkan dengan kinerja guru, maka sumber-kendali bagi seorang guru dapat didefinisikan secara

operasional sebagai kepercayaan seorang guru terhadap pengaturan kehidupannya, yang terdiri dari sumber-kendali internal, di mana pengaturan kehidupan ditentukan oleh diri guru yang bersangkutan, dan sumber-kendali eksternal, di mana kehidupannya ditentukan oleh kekuatan dari luar dirinya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disampaikan suatu paradigma konsep dari penulis, yaitu bahwa banyak faktor yang ikut menentukan kinerja seseorang, di antaranya, komitmennya terhadap organisasi, kepribadian-dasar dan kompetensi orang yang bersangkutan. Ketiga faktor tersebut dianalisis sebagai variabel bebas (*independent variables*) dalam penelitian ini. Kuat tidaknya hubungan tersebut dipengaruhi oleh budaya-mikro dan sumber-kendali, yang dalam penelitian ini ditampilkan sebagai *moderating variables*.

#### H. ASUMSI-ASUMSI

Beberapa asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ekspresi kemampuan seseorang dalam berkontribusi mencapai tujuan organisasi, sangat ditentukan oleh komitmennya terhadap organisasi yang bersangkutan. Tanpa komitmen yang kuat, seorang anggota organisasi tidak mungkin berupaya mengoptimalkan peransertanya dalam proses pencapaian tujuan organisasi.
2. Setiap individu mempunyai kepribadiannya-dasar yang pada umumnya saling berbeda. Kepribadian-dasar yang berbeda, akan berbeda pula dalam melihat, menanggapi, memahami dan merespon lingkungan. Perbedaan tersebut akan berdampak pada perilaku seseorang dalam mewujudkan kinerjanya.



3. Kemampuan individu belum tentu bermakna positif. Kemampuan seseorang akan berperan positif, apabila kemampuan tersebut sesuai dengan tuntutan tugas dan kewajibannya. Artinya, harus ada kesesuaian antara kemampuan seseorang dengan *job description* baginya. Berbeda *job description*, berbeda pula *job specification* bagi individu yang bersangkutan. Kesesuaian tersebut diwujudkan dalam bentuk kompetensi seseorang. Dengan demikian, tanpa kompetensi yang sesuai dengan tuntutan tugas dan kewajibannya, tidak mungkin melahirkan suatu kinerja yang diharapkan.
4. Berdasarkan asumsi-asumsi di atas, dapat dikemukakan asumsi selanjutnya, yaitu bahwa kinerja seseorang dapat ditentukan oleh komitmennya, kepribadian-dasar dan kompetensinya, baik secara parsial, maupun secara bersama-sama.
5. Setiap individu, sejak lahir telah dipengaruhi oleh budaya lingkungan dengan wujud dan intensitas yang dapat berbeda satu sama lain. Demikian pula sebaliknya, lingkungan tersebut akan berdampak pada tingkat yang berbeda antar individu, yang diwujudkan dalam bentuk budaya-mikro dari individu masing-masing. Eksistensi budaya-mikro tersebut diekspresikan dalam bentuk pengaruhnya terhadap hubungan antara komitmen organisasi, kepribadian-dasar dan kompetensi seseorang dengan kinerjanya.
6. Keyakinan seseorang atas ada atau tidaknya kekuatan yang mengatur perilaku dan kehidupan seseorang, sangat menentukan kinerjanya. Sebagian orang berkeyakinan, bahwa perilaku, prestasi dan kehidupan setiap orang telah ditentukan oleh kekuatan luar dari dirinya, sehingga orang tidak perlu berupaya untuk memperbaiki kehidupannya. Sedangkan sebagian orang lainnya, berkeyakinan bahwa segala sesuatu yang dihasilkan seseorang, ditentukan oleh upaya dan kemampuan individu masing-masing. Kekuatan tersebut merupakan



sumber yang mengendalikan perilaku setiap individu. Sumber kendali tersebut juga dapat ikut mempengaruhi hubungan antara komitmen seseorang terhadap organisasi, kepribadian-dasar dan kompetensinya dengan kinerja yang diwujudkan dalam organisasi.

Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut, dapat dirumuskan sebuah kerangka pemikiran yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan hipotesis penelitian.

## I. KERANGKA PEMIKIRAN

Administrasi Pendidikan merupakan ilmu yang mempelajari penataan sumberdaya, yaitu manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal (Engkoswara, 1987:42). Di antara sumberdaya-sumberdaya tersebut, manusia merupakan sumberdaya yang paling penting, karena pada hakikatnya, sumberdaya yang lain, merupakan produk dari manusia, yang dibuat, dipilih dan diimplementasikan oleh manusia. Itulah sebabnya, dapat dikatakan bahwa *"Our greatest asset is people"*. (Drucker, 1977:262). Dengan demikian, guru sebagai subsistem dalam organisasi sekolah, sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Asumsi tersebut mengandung makna, bahwa keberhasilan sekolah untuk berperanserta dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan, sangat ditentukan oleh kinerja para guru.

*Employee performance is a function (f) of the interaction of ability (A), motivation (M) and opportunity to perform (O). Performance = f (A x M x O).* (Robbins, 2005:192). Betapapun seorang guru mempunyai kemampuan (*ability*) yang cukup baik, namun tidak akan mampu menampilkan kinerja yang optimal, tanpa didukung oleh komitmen yang kuat dari guru tersebut terhadap organisasi

sekolah, karena komitmen di sini mempresentasikan *an employee's orientation toward the organization in terms of his or her loyalty to, identification with, and involvement in the organization*. (Robbins & Coulter, 2003:372; Daft, 2003:484; Kinicki & Kreitner, 2003:129). *Higher commitment can facilitate higher productivity*. (Kinicki & Kreitner, 2003:129)

Sebagaimana dikemukakan di atas, kinerja guru juga ditentukan oleh motivasi guru yang bersangkutan. Seorang termotivasi untuk bertindak atau tidak bertindak, berperilaku positif atau sebaliknya, sangat ditentukan oleh kepribadian masing-masing individu. Kepribadian mempunyai pengertian dan lingkup yang sangat beragam, namun pada hakikatnya, setiap individu mempunyai karakteristik fisik dan mental yang stabil, yang mewujudkan identitasnya masing-masing, termasuk di dalamnya, bagaimana seseorang melihat, berpikir, berbuat dan merasakan sesuatu. Karakteristik tersebut dinamakan kepribadian-dasar, yaitu sebagai *the combination of stable physical and mental characteristics that give the individual his or her identity. These traits, including how one looks, thinks, acts and feels*. (Kinicki & Kreitner, 2003:103; Bernardin, 2003:56).

Betapa pun besar komitmen seorang guru, yang didukung dengan kepribadian-dasar yang memadai, namun apabila guru tidak mempunyai kompetensi yang dibutuhkan, maka kinerjanya juga tidak akan optimal. Guru harus mempunyai spesifikasi pengetahuan dan keterampilan yang dapat diaplikasikan sesuai dengan standard kinerja yang telah ditentukan. *Competency comprises the specification of the knowledge and skill and the application of that knowledge and skill to the standard of performance required in employment*. (Rudman, 2000:94). Dalam konteks tersebut, kompetensi yang dimiliki oleh para guru harus selalu dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat atas

hasil pendidikan yang selalu berubah. *One competency that should be highlighted is adaptability to change.* (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993:203).

Ketiga variabel di atas, yaitu (1) komitmen organisasi, (2) kepribadian-dasar dan (3) kompetensi guru, sangat menentukan kinerja guru, yang secara parsial atau bersama-sama dapat menunjukkan hubungan yang positif ataupun sebaliknya. Namun, seperti dikemukakan oleh Robbins di atas, faktor kesempatan (*opportunity*) juga ikut memberi pengaruh terhadap kinerja seseorang. Suatu lingkungan kerja yang telah membudaya dalam masyarakat, dapat dimaknai sebagai kesempatan oleh seseorang, dan dapat pula ditanggapi sebagai suatu kendala, tergantung dari budaya-mikro masing-masing. Dengan demikian, budaya-mikro dapat memberi pengaruh atas hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Tingkat pengaruh tersebut, juga tidak lepas dari individu guru masing-masing, dalam artian bahwa sebagian guru berpendapat bahwa perilaku serta prestasinya ditentukan oleh individu guru masing-masing tanpa kekuatan dari luar, sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa perilaku dan prestasi seorang guru sangat ditentukan oleh faktor-faktor eksternal. Perbedaan tersebut diformulasikan sebagai *internal locus of control* atau sebagai *external locus of control*. *People differ in terms of what they tend to attribute as the cause of their success or failure.* (Daft, 2003:493). *Their behavior primarily to either themselves or environmental factors. This personality trait produces distinctly different behavior patterns.* (Kinicki & Kreitner, 2003:104). Berdasarkan uraian di atas, secara keseluruhan dapat diduga bahwa kinerja seorang guru ditentukan oleh komitmennya terhadap organisasi sekolah, serta kepribadian-dasar dari guru masing-masing, di samping kompetensinya sebagai seorang guru. Ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan positif dengan

kinerja guru. Di samping itu terdapat variabel-variabel lain yang ikut mempengaruhi tingkat hubungan tersebut, yaitu budaya-mikro dan sumber-kendali sebagai variabel moderator.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini dikaji tiga variabel bebas (*independent variables*), yaitu komitmen organisasi, kepribadian-dasar dan kompetensi guru, serta variabel moderator (*moderating variables*) yaitu budaya-mikro dan sumber-kendali, sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah kinerja guru.

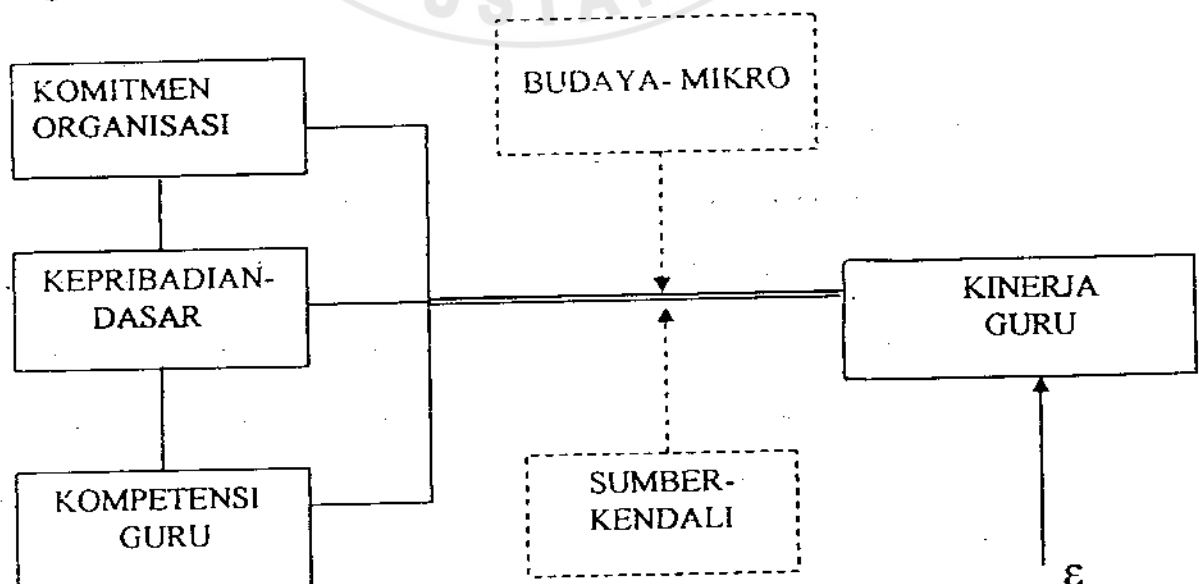
Kinerja yang baik disintesis sebagai kinerja yang memberikan kontribusi yang positif bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen guru terhadap organisasi, disintesis sebagai kesetiaan guru terhadap organisasi sekolah dan keterlibatan di dalam aktivitasnya. Jika komitmen guru meningkat, maka kinerjanya juga meningkat. Kepribadian-dasar merupakan kombinasi seperangkat karakteristik fisik dan mental yang menggambarkan bagaimana seseorang melihat, berpikir, berbuat dan merasakan. Sedangkan kompetensi guru disintesis sebagai kemampuan yang dimiliki guru dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran.

Namun demikian, di samping komitmen terhadap organisasi, juga kepribadian-dasar dan kompetensi seorang guru, tidak lepas dari gaya hidup, gagasan, simbol dan preferensi, orang-orang yang bersangkutan, atau disebut budaya-mikro. Jika budaya-mikro ini mendukung ketiga variabel di atas, maka mampu meningkatkan kinerja guru. Sebaliknya, jika budaya-mikro ini tidak

mendukung atau bahkan menghambat ketiga variabel di atas, maka kinerja gurupun menjadi melemah atau menurun.

Selain budaya-mikro, faktor tingkat keyakinan seorang guru terhadap pengaruh dari dalam (internal) maupun pengaruh luar (eksternal), atau disebut sumber-kendali, berperan penting terhadap hubungan antara ketiga variabel independen tersebut dengan kinerja seorang guru. Sumber-kendali yang kuat, akan membuat komitmen terhadap organisasi seorang guru, mampu menentukan dan memilih aktivitasnya yang terbaik bagi kemajuan organisasi. Komitmen organisasi, kepribadian-dasar dan kompetensi seorang guru juga sangat peka terhadap sumber-kendali. Sumber-kendali mampu memberikan semangat seseorang, pantang menyerah, tidak mudah tergoyahkan ke hal negatif untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau sebaliknya. Kinerja seorang guru jelas berkaitan dengan faktor-faktor di atas.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka variabel-variabel yang ada, yaitu kinerja guru (Y), komitmen terhadap organisasi (X1), kepribadian-dasar (X2), kompetensi guru (X3), budaya-mikro (X4) dan sumber-kendali (X5) dapat digambarkan dalam bentuk konstalasi sebagai berikut:



**Keterangan:**

Komitmen organisasi : *Organizational commitment*

Kepribadian-dasar : *Personality traits*

Kompetensi guru : *Teacher's competency*

Sumber-kendali : *Locus of control*

Budaya-mikro : *Micro Culture*

Kinerja guru : *Teacher's performance*

**J. HIPOTESIS PENELITIAN.**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah “Diduga terdapat hubungan positif antara Komitmen organisasi, Kepribadian-dasar, dan Kompetensi guru dengan Kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Unggulan dan Pendamping Unggulan, dengan dukungan moderator Budaya-mikro dan Sumber-kendali.”

Hipotesis ini diturunkan lagi dalam beberapa hipotesis kerja, yaitu:

1. Diduga terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja guru, yang didukung moderator budaya-mikro dan sumber-kendali.
2. Diduga terdapat hubungan positif antara kepribadian-dasar dengan kinerja guru, yang mendapatkan dukungan moderator budaya-mikro dan sumber-kendali.
3. Diduga terdapat hubungan positif antara kompetensi guru dengan kinerja guru, yang didukung moderator budaya-mikro dan sumber-kendali.





4. Diduga terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi, kepribadian dasar dan kompetensi guru secara bersama-sama dengan kinerja guru, yang didukung moderator budaya-mikro dan sumber-kendali.

