

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Untuk memecahkan masalah yang akan dikaji, perlu adanya kajian pustaka yang berhubungan dengan permasalahan dan pembahasan tentang penelitian yang relevan. Kajian pustaka yang akan dibahas adalah konsep manajemen sumber daya manusia dalam administrasi pendidikan, kinerja, kompensasi, dan motivasi kerja. Kemudian dikemukakan juga tentang kajian penelitian terdahulu dan kaitannya dengan penelitian yang akan dilakukan.

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Administrasi Pendidikan.**

Administrasi pendidikan merupakan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelayanan belajar yang dikelola secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan. Menurut Sagala (2000: 43) "Administrasi pendidikan mencakup semua kegiatan yang dijalankan oleh pemerintah, yayasan, dan institusi pendidikan pada berbagai tingkatan dan fungsi tugasnya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan". Administrasi pendidikan terkait dengan lembaga pendidikan, didalamnya ada serangkaian kegiatan dan kerjasama sejumlah orang dengan mengkoordinasikan kegiatan yang saling terkait satu sama lain untuk mencapai tujuan secara optimal.

Sebagai proses, administrasi pendidikan dapat dipandang sebagai kegiatan menyediakan dan pemberdayaan sumber-sumber untuk pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dengan mengidentifikasi tiga unsur utama dalam administrasi pendidikan, Sutisna (1993: 20)



mendefinisikan administrasi pendidikan sebagai "Keseluruhan proses dengan mana sumber-sumber manusia dan materil yang cocok dibuat tersedia dan efektif bagi pencapaian maksud-maksud organisasi secara efisien".

Administrasi pendidikan dilakukan dalam lembaga pendidikan dengan bidang garapan dan fungsi-fungsi. Secara umum, bidang garapan administrasi pendidikan meliputi *man* (manusia), *material* (fasilitas), *methode* (kurikulum), *money* (dana) dan *market* (pemasaran lulusan). Sedangkan fungsinya meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Pemahaman terhadap administrasi pendidikan, menggambarkan variabel siapa saja yang bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan pendidikan, yaitu pemerintah sebagai pengambil kebijakan, sekolah sebagai pelaksana kegiatan belajar mengajar, profesi kependidikan dan guru sebagai pihak yang bertanggungjawab terhadap mutu layanan belajar, sehingga menjadi jaminan bahwa pendidikan di suatu negara atau lembaga telah dilaksanakan dengan baik sesuai keinginan masyarakat.

Bidang garapan administrasi pendidikan yang akan diteliti adalah bidang manajemen sumber daya manusia, yaitu guru dan manajemen keuangan, yaitu pemberian insentif tambahan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen, seperti manajemen perkantoran, manajemen keuangan. Manajemen sumber daya manusia mengkhususkan diri tentang hal ihwal yang berhubungan dengan faktor manusia dengan segala aktivitasnya, baik dalam usaha perorangan, kelompok, dan lembaga, sehingga tenaga kerja dapat berdaya guna dan berhasil guna.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dan menjadi bidang garapan penting dalam administrasi pendidikan. Pengelolaan sumber daya manusia yang sering disebut sebagai manajemen personalia atau administrasi kepegawaian, dalam administrasi pendidikan sering disebut sebagai manajemen tenaga kependidikan. Secara khusus pendidik pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 2 (Tim Redaksi Citra Umbara, 2003: 26) disebutkan:

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Pasal 39 ayat 3, 'Pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru dan pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan tinggi disebut dosen'.

Selanjutnya pada pasal 40 ayat 1 disebutkan pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:

- a. penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai;
- b. penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- c. pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas;
- d. perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan
- e. kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

## **B. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* (Sedarmayanti, 2001: 50) yang berarti "Prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil



kerja/unjuk kerja/penampilan kerja". Echols dan Shadily (1995: 25) mengartikan "*Performance* sebagai daya guna melaksanakan kewajiban atau tugas". Mangkunegara (2002: 67) mengartikan kinerja sebagai "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Departemen Pendidikan Nasional (2004: 34) mengartikan kinerja sebagai "Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi". Schuler (1987: 213) mengemukakan "... *job performance* (e. g., *the quality and quantity levels of what an employee does*) and *absenteeism*. *In other words, employee job performance (or simply performance) describes how well an employee performs his or her job*". Pendapat tersebut mengemukakan bahwa kinerja pekerja pada hakekatnya melukiskan seberapa baik seorang pekerja menampilkan atau memperlihatkan pekerjaannya.

Simamora (1995: 321) mendefinisikan kinerja sebagai "Tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan". Sementara Sianipar (1999: 4) mengemukakan kinerja adalah:

Hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu atau perwujudan dari hasil perpaduan yang sinergis dan akan terlihat dari produktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Kinerja seorang pegawai berkaitan dengan unjuk kerja, hasil kerja, prestasi yang diperlihatkan pada waktu tertentu dalam rangka pemenuhan sasaran kerja individu yang akan memberikan sumbangan kepada sasaran

organisasi. Berkaitan dengan kinerja guru, Natawijaya (1999: 22)

mengemukakan bahwa:

Seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk bagaimana dia mempersiapkannya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah sejauhmana kemampuan kerja atau hasil kerja yang diperlihatkan oleh guru dalam proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya dalam usaha memberikan pelayanan terbaik bagi tercapainya prestasi hasil belajar maksimal peserta didik dan untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai yang diharapkan.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.

Kinerja merupakan hasil bentukan dari berbagai faktor. Menurut Castetter (1996: 19) kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor “a) Lingkungan internal, yang meliputi organisasi formal, perilaku individu, perilaku kelompok, budaya dan etika, b) lingkungan eksternal, yang meliputi perundang-undangan, ekonomi, sosio cultural, politik, dan teknologi”.

Darma (1998: 9-10) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

- a). Pegawai, berkenaan dengan kemauan dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan,
- b). Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan,
- c). Mekanisme kerja, mencakup sistem/prosedur pendelegasian dan pengendalian, serta struktur organisasi,



d). Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, organisasi dan komunikasi.

Donnelly, Gibson, dan Ivanchevic (1997: 51-53) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu di dalam organisasi, yaitu:

- a). Faktor individu, meliputi kemampuan, keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman dan demografi,
- b). Faktor organisasi, yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, dan struktur desain pekerjaan,
- c). Faktor psikologi meliputi, persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Winardi (2002: 115) mengemukakan “Sifat-sifat individual, upaya kerja, dan bantuan keorganisasian, sebagai tiga buah variabel yang mempengaruhi kinerja individu”. Dennis C. Kinlaw (Timpe, 2000: 105) mengemukakan empat faktor yang menunjang performa:

- a). Pegawai mengerti dengan jelas apa yang diharapkan dari padanya.
- b). Pegawai mempunyai kompetensi untuk melaksanakannya.
- c). Pegawai didukung oleh lingkungan kerja yang memadai.
- d). Pegawai termotivasi untuk berperforma.

Manusia sebagai faktor penentu produktivitas organisasi menurut Sinungan (1997: 56-57) menyangkut beberapa hal antara lain: “a) kuantitas; b) tingkat keahlian; c) latar belakang budaya dan pendidikan; d) kemampuan sikap; e) minat dan motivasi; f) disiplin; g) etos kerja; h) struktur pekerjaan, keahlian, umur (kadang-kadang jenis kelamin) dari angkatan kerja”. Sedangkan lingkungan organisasi (internal), meliputi: “a) organisasi dan perencanaan; b) sistem manajemen; c) kondisi kerja (fisik); d) iklim kerja (sosial); e) tujuan

perusahaan dan hubungan dengan tujuan lingkungan; f) sistem insentif; g) kebijaksanaan personalia; h) gaya kepemimpinan; dan i) ukuran perusahaan”.

T.R Mitchell (Sedarmayanti, 2001: 51) mengemukakan rumusan kinerja sebagai “*Performance = ability x motivation*”. Rumusan tersebut menjelaskan bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi. Faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) tinggi dan ditunjang dengan pendidikan yang memadai serta terampil dalam melaksanakan tugasnya. Sementara faktor motivasi terbentuk dari sikap individu dalam menghadapi situasi kerjanya. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri individu agar terarah untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Motivasi dapat pula dipengaruhi oleh faktor diluar diri pegawai, misalnya faktor kompensasi yang diterima sebagai balas jasa yang diberikan kepada organisasi. Zainun (2004: 45) mengungkapkan bahwa:

Gaji atau upah itu dianggap sebagai ganjaran atau imbalan jasa atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Ada anggapan bahwa gaji yang besar dapat memelihara pegawai untuk menjadi betah dan sekolah-olah merupakan kekuatan pendorong yang paling kuat bagi pegawai itu untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Pengambil kebijakan atau pimpinan suatu lembaga perlu mempertimbangkan upaya untuk memotivasi pegawainya, yang dalam hal tertentu tidak dapat diprediksi. Menurut Robert C. Mill (Timpe, 1992: 6):

Suatu persepsi tentang penghargaan yang amat kecil mungkin dapat diatasi dengan dorongan positif yang konsisten, yang dirancang untuk meningkatkan perilaku yang diinginkan. Dorongan positif dapat berbentuk finansial, pujian, atau beberapa insentif lain yang bukan uang.

Motivasi dapat menimbulkan pola-pola perilaku, yang dapat pula

berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan-tujuan. Kebutuhan berhubungan dengan kekurangan-kekurangan yang dialami individu pada titik waktu tertentu. Menurut Winardi (2002: 29) kekurangan tersebut dapat bersifat “Psikologikal (misalnya kebutuhan akan bahan pangan), psikologikal (misalnya kebutuhan akan penghargaan diri) atau sosiologikal (misalnya kebutuhan untuk dapat berinteraksi secara sosial)”.

Pimpinan perlu pula mengetahui tingkat kinerja dan sumber kinerja yang tidak efektif. Sedarmayanti mengemukakan bahwa terjadinya ketidakefektifan kinerja pegawai disebabkan oleh dampak dari salah satu atau gabungan faktor seperti dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.1. Sumber Utama Kinerja Yang Tidak Efektif

Individu	Organisasi	Lingkungan Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kelemahan intelektual</li> <li>- Kelemahan psikologis</li> <li>- Kelemahan fisik</li> <li>- Demotivasi</li> <li>- Faktor personalitas</li> <li>- Keuangan</li> <li>- Preparasi jabatan</li> <li>- Orientasi nilai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem</li> <li>- Peranan kelompok</li> <li>- Perilaku pengawas</li> <li>- Iklim organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keluarga</li> <li>- Kondisi ekonomi</li> <li>- Kondisi politik</li> <li>- Kondisi hukum</li> <li>- Nilai sosial</li> <li>- Pasaran kerja</li> <li>- Perubahan teknologi</li> <li>- Perserikatan</li> </ul>

Sumber: Sedarmayanti (2001: 53)

Apabila faktor-faktor yang menjadi sumber kinerja yang tidak efektif yang berpengaruh terhadap kinerja dapat diatasi, maka hal tersebut dapat mengeliminasi kinerja pegawai yang tidak efektif.

Berdasarkan pendapat di atas dan dikaitkan dengan tugas guru, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai variabel yang saling berhubungan baik yang berasal dari individu (internal) maupun luar

individu (eksternal). Adapun faktor-faktor tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

a). Faktor Internal

(1). Pendidikan dan Pengetahuan

Pendidikan merupakan syarat mutlak bagi terciptanya sumber daya manusia (SDM) berkualitas yang memiliki kompetensi dalam bidangnya. Asumsi yang mendasarinya bahwa makin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang, maka akan semakin produktif dalam melakukan aktivitas kerjanya. Hal ini sangat dimungkinkan, karena melalui proses pendidikan akan semakin meningkat wawasan, pengetahuan dan keterampilan seseorang yang pada akhirnya akan memberikan kemudahan dalam upaya mengembangkan diri yang terealisasikan dalam bidang pekerjaannya.

Berkenaan dengan pendidikan bagi pegawai ini Schuler dan Jackson (1999: 208) menjelaskan bahwa:

Untuk menghadapi usangnya keahlian pekerja, perampingan jumlah tenaga kerja, dan kebutuhan pelatihan kembali, sebagian besar perusahaan menengah dan besar menyediakan beberapa bentuk bantuan biaya pendidikan. Sebagian besar program menanggung biaya pendaftaran, dan sebagian membantu biaya wisuda, laboratorium, ujian masuk, sertifikasi profesional, dan biaya kegiatan.

(2). Motivasi dan Kepuasan Kerja

Masalah motivasi senantiasa mendapat perhatian besar dari kalangan pembuat kebijakan dalam memajukan keberadaan suatu organisasi, bahkan dalam prakteknya berbagai upaya dilakukan demi

membangkitkan motivasi kerja para pegawai dengan sasaran akhir peningkatan prestasi kerja yang maksimal. Hasibuan (1996: 92) menjelaskan bahwa “Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi”.

### (3). Komitmen

Konsekuensi dari pilihan seseorang terhadap suatu pekerjaan melahirkan suatu komitmen yang harus dipatuhi. Komitmen berkaitan dengan tanggung jawab moral terhadap keputusan yang diambil atas suatu pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari adanya kemauan untuk menempatkan kepentingan pekerjaan diatas kepentingan sendiri, bekerja keras, bertanggung jawab, loyalitas yang memadai, mau terus belajar menggunakan kreativitas dan inovasinya untuk mencari berbagai peluang bagi pengembangan dirinya.

### (4). Etos kerja

Etos kerja berarti semangat yang dimiliki seseorang untuk selalu rajin dan giat bekerja. Ini merupakan modal dasar untuk maju, yang pada saat ini sudah merupakan tuntutan mutlak, karena tantangan semakin kompleks. Menurut Siagian (2002: 10):

Etos kerja ialah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktek-praktek yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan ditetapkan dalam kehidupan kekaryaan para anggota suatu organisasi.

## b). Faktor Eksternal

### (1). Tingkat penghasilan

Umumnya produktivitas tenaga kerja pemerintah lebih rendah dibandingkan dengan produktivitas tenaga kerja perusahaan swasta, hal ini ada kaitan dengan tingkat penghasilan. Sulit untuk mengharapkan pegawai negeri seperti guru bekerja baik dan produktif, apabila imbalan jasa yang diterima hanya cukup untuk dibelanjakan pada waktu sesaat saja. Supriadi (2003: 39) mengemukakan bahwa:

Harus diakui bahwa tingkat kesejahteraan guru di Indonesia saat ini ketinggalan dibandingkan dengan di banyak negara berkembang lainnya. Vietnam, yang baru dapat memulai kembali pembangunan negaranya setelah berakhirnya perang melawan Amerika pada tahun 1975, membayar gaji guru 30% lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai negeri lainnya termasuk tentara.

Pandangan yang sama dinyatakan Pokja Pemberdayaan Guru BAPPENAS dalam Supriadi (2003: 40) bahwa 'Dilihat dari berbagai aspek dan kriteria, memang tingkat kesejahteraan guru, khususnya gaji, masih rendah dibandingkan dengan beban tugasnya yang berat dan perannya yang sangat penting dalam keseluruhan proses pendidikan'. Menurut Muczyk dan Hasings (Timpe, 2000: 224) 'Kita harus memperhatikan bahwa insentif harus mendekati suatu ambang motivasi supaya dapat berdampak besar atas kinerja'.

### (2). Fasilitas

Ketersediaan fasilitas pendidikan merupakan tuntutan yang tidak terpisahkan dari proses pembelajaran. Kurikulum yang memadai, juknis yang tepat, sarana seperti audio visual aids, laboratorium, perpustakaan,



sarana olah raga serta kemampuan pamong belajar untuk menyerap dan memanfaatkan fasilitas yang ada merupakan hal yang logis, karena hal tersebut akan banyak mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran.

### (3). Iklim Kerja

Iklim kerja merupakan suatu kondisi yang abstrak tetapi dapat dirasakan oleh pekerja. Iklim kerja sangat erat kaitannya dengan kondisi dimana adanya rasa aman, nyaman dan terlindungi, yang membuat seseorang merasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih optimal sehingga prestasi dapat tercapai.

### (4). Hubungan antar manusia

Pada suatu organisasi terdapat hubungan formal maupun informal. Hubungan formal terjalin sesuai dengan sistem dan pola kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan hubungan informal dibutuhkan untuk menjalin kerja sama antar berbagai pihak yang sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pentingnya hubungan ini, karena turut mempengaruhi iklim kerja organisasi. Kedua hubungan tersebut memberikan pengaruh terhadap perkembangan seseorang atau kelompok dalam organisasi dimana mereka berkiprah.

### (5). Kepemimpinan

Kepemimpinan yang handal adalah syarat mutlak bagi kemajuan suatu organisasi. Kepemimpinan selalu berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi, memotivasi dan menggerakkan orang lain atau kelompok agar berperilaku atau beraktivitas untuk terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### 3. Kinerja Guru

Guru dituntut memiliki pengetahuan dan kecakapan melalui usaha belajar yang disertai motivasi yang kuat agar mampu menyelesaikan tugas dengan baik sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Menurut Sedarmayanti (2004: 133) “Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, kecakapan dan keterampilan tertentu, agar dapat menghasilkan pekerjaan berkualitas”. Kemampuan guru merupakan faktor penting, karena kualitas dan kinerja guru harus mampu memperlihatkan perbuatan profesional yang bermutu. Untuk itu guru harus punya kompetensi keguruan.

Menurut Sagala (2000: 209) “Kompetensi adalah kelayakan untuk menjalankan tugas”. Sagala (2000: 210) mengemukakan kompetensi atau kemampuan dasar guru, yaitu:

a) menguasai landasan pendidikan, b) menguasai bahan pengajaran, c) kemampuan mengelola program belajar mengajar, d) kemampuan mengelola kelas, e) kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar, f) menilai hasil belajar siswa, g) kemampuan mengenal dan menterjemahkan kurikulum, h) mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, i) memahami prinsip dan hasil pengajaran, dan j) mengenal dan menyelenggarakan administrasi pendidikan.

Selanjutnya Usman (1998: 17-19) mengemukakan kompetensi profesional guru adalah “a) Menguasai landasan kependidikan, b) menguasai bahan pengajaran, c) menyusun program pengajaran, d) melaksanakan program pengajaran, dan menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan”.

Menurut Castetter (1976: 273) *“Expansion of knowledge in the twentieth century has been so rapid, and the rate of obsolescence so swift, that much of the knowledge acquired by personal during the pre-service periode may be*

*quickly outmode*". Dalam hal ini tenaga pengajar dituntut agar dapat mengembangkan dirinya sendiri dan pihak lembaga memberi pengarahan tentang hal-hal apa yang perlu dikembangkan.

Titik berat tugas guru terletak pada kualitas pelayanan dan usaha yang sungguh-sungguh agar tercapai hasil belajar siswa secara maksimal. Hamalik (2002: 38) menjelaskan bahwa guru yang dinilai kompeten secara profesional, apabila:

a) guru tersebut mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya, b) mampu melaksanakan peran-perannya secara berhasil, c) mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan (tujuan instruksional) sekolah, d) mampu melaksanakan perannya dalam proses mengajar dan belajar dalam kelas.

Gagasan, ide, dan pemikiran terbaik mengenai pembelajaran yang harus dikembangkan guru merujuk pada konsepsi pembelajaran unggulan. Bila merujuk pada pendekatan sistemik dalam pengembangan pembelajaran, Bafadal (2003: 32) menjelaskan:

Gagasan, ide, dan pemikiran yang harus dikembangkan guru harus difokuskan pada semua unsur atau komponen seperti tujuan, media, metode, materi, dan sistem pembelajaran. Sedangkan bila merujuk pada pembelajaran sebagai suatu proses maka gagasan, ide, dan pemikiran guru harus difokuskan pada semua tahap kegiatan, seperti analisis tujuan, analisis kemampuan awal, dan karakteristik siswa, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut dalam proses belajar mengajar.

Kegiatan perencanaan pembelajaran guru berbentuk menjabarkan kurikulum sekolah. Menurut Hermawan dan Sudarsyah (Tim Dosen Adpen, 2003: 71) "Kurikulum dijabarkan sampai menjadi rencana pengajaran (RP)".

Untuk itu perlu dilakukan tahapan sebagai berikut:

a) Menjabarkan kurikulum menjadi analisis mata pelajaran. Yang menjadi

pokok dalam tahapan ini mengkaji mana pokok bahasan/sub pokok bahasan yang sukar dipahami siswa. Pokok bahasan ini diprioritaskan untuk dibahas secara tatap muka kelas, dan yang kurang esensial (mudah dipahami siswa) dapat dijadikan pekerjaan rumah.

- b) Berdasarkan kalender pendidikan, harus dihitung hari kerja efektif dan jam pelajaran efektif untuk setiap mata pelajaran, memperhitungkan hari libur, hari untuk ulangan dan hari tidak efektif.
- c) Menyusun program tahunan. Dalam mengisi program ini perlu membandingkan jumlah jam efektif dengan alokasi waktu tatap muka dalam format analisis mata pelajaran. Jika jam efektif lebih sedikit dibanding alokasi waktu tatap muka, maka harus dirancang pokok bahasan yang akan dijadikan pekerjaan rumah.
- d) Menyusun program semester. Program ini tidak jauh berbeda dengan program tahunan. Pada program ini harus semakin jelas pokok bahasan dalam satu semester yang harus diselesaikan.
- e) Menyusun satuan pelajaran. Dalam program ini sudah dimasukkan kegiatan untuk setiap sub pokok bahasan, termasuk tes formatif dilakukan untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran.
- f) Rencana Pengajaran. Program ini rincian dari satuan pelajaran untuk setiap kali tatap muka.

Pada kegiatan pelaksanaan proses pembelajaran, guru bertindak sebagai fasilitator yang berusaha menciptakan kondisi belajar mengajar yang efektif, mengembangkan bahan pelajaran dengan baik, dan meningkatkan kemampuan siswa untuk menyimak pelajaran dan menguasai tujuan pendidikan yang harus

mereka capai. Menurut Mulyasa (2005: 38) “Perkembangan teknologi mengubah peran guru dari pengajaran yang bertugas menyampaikan materi pembelajaran menjadi fasilitator yang bertugas memberikan kemudahan belajar”.

Guru dituntut untuk mampu mengelola proses pembelajaran yang memberikan rangsangan kepada siswa sehingga ia mau belajar. Dalam menciptakan kondisi pembelajaran yang efektif, Usman (1988: 21) mengemukakan lima variabel yang menentukan keberhasilan belajar siswa. Variabel tersebut penting diperhatikan guru, yaitu:

a) Melibatkan siswa secara aktif

Aktivitas siswa sangat diperlukan dalam kegiatan pembelajaran sehingga siswalah yang seharusnya banyak aktif, peranan guru membimbing sehingga siswa mau belajar. Aktivitas siswa tersebut berupa aktivitas visual seperti membaca; aktivitas lisan seperti bercerita, tanya jawab, diskusi; aktivitas mendengar seperti mendengar penjelasan guru; aktivitas gerak seperti senam, menari; dan aktivitas menulis seperti mengarang, dan membuat makalah.

b) Menarik minat dan perhatian siswa

Keterlibatan siswa dalam belajar erat kaitannya dengan sifat siswa, baik yang bersifat kognitif seperti kecerdasan dan bakat maupun yang bersifat afektif seperti motivasi, rasa percaya diri, dan minatnya. Pada hakekatnya setiap anak berminat terhadap belajar, dan guru hendaknya berusaha membangkitkan minat anak terhadap belajar.

c) Membangkitkan motivasi siswa

Motivasi dapat timbul dari dalam diri siswa dan dapat pula akibat dari

luar dirinya. Tugas guru adalah membangkitkan motivasi siswa sehingga ia mau belajar.

d) Prinsip individualitas

Menyamakan (menganggap sama) semua siswa ketika guru mengajar secara klasikal pada hakikatnya kurang sesuai dengan prinsip individualitas. Guru harus menyadari bahwa setiap siswa memiliki perbedaan, menyadari ada siswa yang cepat menerima dan memahami pelajaran yang diberikan, sebaliknya ada yang lemah atau lambat dalam menerima pelajaran dan tidak cukup dengan sekali dijelaskan, yang akhirnya memerlukan bimbingan khusus.

e) Peragaan dalam pembelajaran

Alat peraga pengajaran yang digunakan guru ketika mengajar membantu memperjelas materi pelajaran yang disampaikan kepada siswa dan mencegah terjadinya verbalisme. Pengajaran yang verbalisme akan membosankan, sebaliknya pengajaran akan menarik bila siswa gembira belajar karena merasa tertarik dan mengerti pelajaran yang diterimanya.

Kegiatan evaluatif guru berbentuk upaya guru untuk secara kontinu menilai proses dan keberhasilan pembelajaran yang dikembangkannya. Disamping menilai hasil belajar peserta didik, di sini guru menganalisis kelebihan dan kelemahan proses pembelajarannya. Guru secara kontinu menganalisis kelebihan dan kelemahan materi, pendekatan, metode, teknik, strategi, dan media pembelajaran yang digunakan dalam membelajarkan peserta didik. Menurut Sagala (2000: 210) "Guru harus mempunyai kemampuan



menggunakan berbagai pendekatan dan metode mengajar serta evaluasi untuk mengukur kemajuan belajar siswa”.

Kegiatan proaktif guru berbentuk upaya mencari materi, pendekatan, metode, teknik, dan strategi yang lebih baik sebagai reaksi terhadap hasil kegiatan evaluasi sebelumnya. Pertanyaan yang harus diajukan guru dalam kaitan itu adalah apakah materi, pendekatan, metode, teknik, strategi, dan media yang dikembangkan dan digunakan dalam pembelajaran telah membuat semua peserta didik mengalami belajar semaksimal mungkin sesuai dengan karakteristik individualnya.

Kinerja guru merupakan hasil gabungan antara pengetahuan, kecakapan, motivasi dan kepribadian, sehingga kinerjanya tidak dapat dipisahkan dari kemampuan yang ada dalam diri pribadi dan faktor lingkungan dimana individu tersebut berkarya.

#### 4. Penilaian Kinerja.

Penilaian kinerja, pengukuran prestasi dan produktivitas kerja pegawai mempunyai hubungan dengan sistem ganjaran dalam rangka pemeliharaan hubungan organisasi dan pegawai, dan dalam rangka peningkatan mutu dan produktivitas kerja pegawai. Menurut Laeham dan Wexley (1982: 2) bahwa “... *performance appraisals are crucial to the effectivity management of the human resources is a critical variable effecting are organization's productivity*”. Hal ini berarti produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan individu, yaitu bagaimana individu melaksanakan unjuk kerja.

Mekanisme formal penilaian Pegawai Negeri Sipil berupa DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) dalam pelaksanaannya belum memenuhi

harapan. Secara formal DP3 diproses setiap tahun dan dipergunakan untuk menjadi bahan pokok mempertimbangkan kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat, walaupun tujuan DP3 itu dirumuskan lebih luas dari itu.

Menurut Zainun (2004: 48) tujuan DP3 “Untuk memperoleh bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja”. Banyak yang menyangsikan validitas, kredibilitas dan utilitas penilaian DP3 ini, karena penilaian sangat tergantung pada subjektivitas unsur manusia, baik yang dinilai, yang menilai, dan atasan penilai. Banyak atasan yang mengisi DP3 bawahannya semata-mata atas dasar pengamatan sepintas dan ingatan saja.

Idealnya penilaian dan pengukuran prestasi kerja atau kinerja pegawai dapat dimanfaatkan untuk memelihara dan untuk penentuan standar untuk pengganjaran yang adil dan obyektif serta untuk penentuan gaji atau upah, juga bermanfaat bagi program peningkatan mutu dan produktivitas kerja pegawai. Mereka yang prestasi kerjanya di bawah standar perlu dipikirkan upaya untuk mengejar tingkat standar melalui pendidikan dan latihan dan upaya lainnya. Mereka yang berada di atas standar dipikirkan untuk dicarikan pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan kemampuannya, seperti dipromosi untuk suatu jabatan atau ada proses rotasi dan mutasi.

Penilaian kinerja guru perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya, karena mempunyai arti penting untuk memberikan informasi umpan balik bagi yang bersangkutan dan bagi peningkatan prestasi hasil belajar peserta didik dan produktivitas lembaga pendidikan. Menurut Winardi (2002: 65):

Untuk dapat memberikan informasi umpan balik, maka para manajer

harus sebelumnya menerapkan tujuan-tujuan spesifik, karena apabila tidak demikian mereka tidak mungkin memberikan komentar tentang kinerja para karyawan mereka. Andaikata informasi umpan balik tentang kinerja dikombinasi dengan tujuan-tujuan yang bersifat spesifik, layak diterapkan, dan dapat diterima, maka terbukalah peluang untuk mencapai kinerja yang bertambah baik, pada periode waktu yang akan datang.

Penilaian kinerja guru difokuskan kepada usaha untuk meningkatkan kinerja guru. Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2004: 35) indikator penilaian guru yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja guru adalah “Kepribadian guru secara umum, pemahaman guru terhadap visi, misi dan tujuan sekolah, kualitas kerja guru, kemampuan mengelola proses pembelajaran, dan pengembangan profesi guru”.

Selanjutnya Departemen Pendidikan Nasional (2004: 36) mengemukakan prinsip penilaian kinerja guru, yaitu:

Adanya rasa percaya antara kepala sekolah ke guru senior yang lain dan guru yang sedang dinilai, guru secara jujur dapat mengakui perlunya bantuan dan dorongan, penilai (kepala sekolah dan staf pengejar senior) harus seorang yang benar-benar profesional dan disegani karena memiliki kemampuan yang lebih.

Berdasarkan uraian di atas, penilaian kinerja dapat diartikan sebagai proses penilaian dan pengukuran tentang pencapaian unjuk kerja pegawai secara individu pada masa lalu atau saat ini berdasarkan lingkungan kerja pegawai tentang potensi masa depan yang berguna bagi organisasi.

## 5. Tolok Ukur Penilaian Kinerja

Kinerja memiliki banyak aspek, yang masing-masing mempunyai arti penting masing-masing. Proses pengukuran kinerja berarti pengukuran terhadap semua aspek tersebut. Sedarmayanti (2001: 51) menyatakan bahwa

kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu 'a) *Quality of Work*, b) *promptness*, c) *initiative*, d) *capability*, dan e) *communication*'.

Departemen Pendidikan Nasional (2004: 35) mengemukakan bahwa unsur penilaian kinerja guru SD meliputi:

- a). Pengembangan pribadi, dengan indikator: aplikasi pengajaran, kegiatan ekstrakurikuler, kualitas pribadi guru.
- b). Pembelajaran, dengan indikator: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
- c). Sumber belajar, dengan indikator: ketersediaan bahan ajar, pemanfaatan sumber belajar.
- d). Evaluasi belajar, dengan indikator: penyiapan soal/tes, hasil tes, program tindak lanjut.

Davis dan Werther (1971: 71) berpendapat bahwa:

Peranan dan tugas guru dapat diidentifikasi dalam dua bagian pokok yaitu a) sebagai pengelola dan b) sebagai pelaksana pendidikan dan pengajaran di kelas. Guru sebagai pengelola harus memiliki kemampuan manajerial yaitu menguasai perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian, begitu pula guru harus mampu memanfaatkan segala sumber daya pendidikan yang ada dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan.

Guru dituntut mampu menunjukkan prestasi dan kinerja yang tinggi, mampu menumbuhkan kebiasaan peserta didik untuk rajin belajar, membangkitkan kecintaan kepada sekolah, dan mampu mendorong peserta didik rajin mengikuti program pembelajaran yang meliputi pengembangan pembentukan perilaku dan pengembangan kemampuan dasar. Aspek-aspek yang dikemukakan di atas dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian terhadap tingkat kinerja guru.

Kinerja guru yang dikaji dalam penelitian ini adalah bidang tugas guru sebagai indikatornya, yang meliputi tugas dalam bidang perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, administrasi kelas, dan kegiatan ekstrakurikuler.

## C. Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Schuler (1987: 287) menggunakan istilah “total compensation” yang diartikan sebagai kegiatan dimana organisasi menilai kontribusi pekerja yang akan ditukarkan dengan imbalan moneter dan non moneter berdasarkan kemampuan organisasi dan ketentuan legal. Kompensasi menurut Alma (2003: 185) adalah:

Imbalan/balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang. Termasuk ke dalam kompensasi ini adalah upah, gaji, insentif, komisi dan sebagainya yang mengikat karyawan sehingga karyawan mau dan senang bekerja.

Menurut Sastrohadiwiryono (2003: 183) “Kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi menurut jangka waktu tertentu.

### 2. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Kompensasi yang diberikan organisasi kepada pekerjanya terdapat dalam beberapa bentuk. Schuler (1987: 288) mengemukakan dua bentuk kompensasi yaitu “Kompensasi moneter dan non moneter. Kompensasi moneter berupa uang sedangkan kompensasi non moneter adalah imbalan dalam bentuk bukan uang seperti hadiah, fasilitas, dan lain-lain”.

Secara lebih komprehensif, Schuler (1987: 290) mengemukakan

beberapa bentuk kompensasi yang disediakan organisasi kepada pekerja.

Bentuk-bentuk kompensasi tersebut terdiri atas:

- a) Penghargaan uang, meliputi: gaji, pembagian keuntungan, bonus, tunjangan hari raya, dan lain-lain.
- b) *Fringe Benefit*, meliputi: asuransi kesehatan termasuk bantuan pemeriksaan kesehatan, mobil perusahaan, potongan harga atas produk perusahaan, waktu liburan, fasilitas rekreasi, keanggotaan dalam klub hobi, tunjangan perumahan, perlindungan karyawan, pembantu rumah tangga, dan lain-lain.
- c) Simbol status, meliputi: ukuran dan lokasi ruang kerja, penerangan dan sirkulasi ruang kerja, lantai ruang kerja, pengecatan ruang kerja, penghargaan khusus, dan lain-lain.
- d) Penghargaan sosial, meliputi penghargaan informal, persahabatan, umpan balik penilaian, bahasa non verbal, minum dan makan siang, dan lain-lain.
- e) Penghargaan terhadap tugas dan pribadi, meliputi: pekerjaan yang menarik, prestasi, variasi tugas, umpan balik kinerja, penghargaan diri, kesempatan untuk menyusun jadwal kerja sendiri, partisipasi dalam kegiatan organisasi, memilih tempat kerja, otonomi dalam pekerjaan dan lain-lain.

### 3. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Kompensasi memiliki fungsi untuk menjamin kehidupan yang layak bagi para pekerja dan keluarganya. Dengan kompensasi, pekerja dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi dan anggota keluarganya. Selain itu, kompensasi mencerminkan imbalan atas jasa seseorang terhadap organisasi. Besar kecilnya kompensasi dapat menggambarkan tingkat kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi.

Pada sisi lain, kompensasi berfungsi sebagai faktor motivasi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawai. Kompensasi yang lebih baik akan menciptakan kepuasan dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik, pegawai akan berusaha bekerja lebih baik.

Menurut Alma (2003: 203) tujuan yang tercakup dalam kompensasi antara lain “Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal karyawan, untuk mengikat dan memotivasi karyawan, bersifat adil, tidak boleh statis, dan kompensasi harus bervariasi”. Sedangkan Handoko (1996: 88) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi adalah:

- a) memperoleh pegawai yang berkualitas, b) mempertahankan karyawan yang ada, c) menjamin keadilan, d) menghargai perilaku yang diinginkan, e) mengendalikan biaya-biaya, dan f) untuk memenuhi peraturan legal.

Sementara itu menurut Schuler (1987: 288) tujuan dan pentingnya kompensasi adalah:

*To attract potential job applicants, to retain good employees, to motivate employees, to administer pay within legal regulation, to facilitate organizational strategic objectives, and to reinforce and define structure.*

Menurut Simamora (2004: 458), sistem kompensasi dirancang supaya mencapai tujuan umum:

- a). Sistem upah dan gaji harus dirasa wajar oleh mayoritas karyawan.
- b). Sistem kompensasi harus nondiskriminatif, terbuka dan dapat diperthankan, serta sesuai ketentuan hukum.
- c). Tujuan dasar kompensasi adalah untuk memikat, menahan, dan memotivasi para karyawan.
- d). Sistem kompensasi harus dirancang untuk menghadapi kompetisi dan kemampuan membayar kebutuhan pokok organisasi.

#### 4. Komponen Kompensasi

Kompensasi yang diterima seorang pegawai sebagai balas jasa atas tugas dan pekerjaan yang diberikan organisasi, menurut Simamora (1995: 412) digolongkan ke dalam dua kelompok, yaitu:

- a). Kompensasi finansial (financial compensation)

Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diperoleh

seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, insentif dan komisi. Menurut Siagian (2001: 192):

... upah dan gaji terdiri atas beberapa jenis, seperti: (1) gaji pokok, (2) tunjangan jabatan, (3) tunjangan istri, (4) tunjangan anak, (5) upah lembur, (6) tunjangan kemahalan, dan tunjangan lainnya yang diatur dalam peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian.

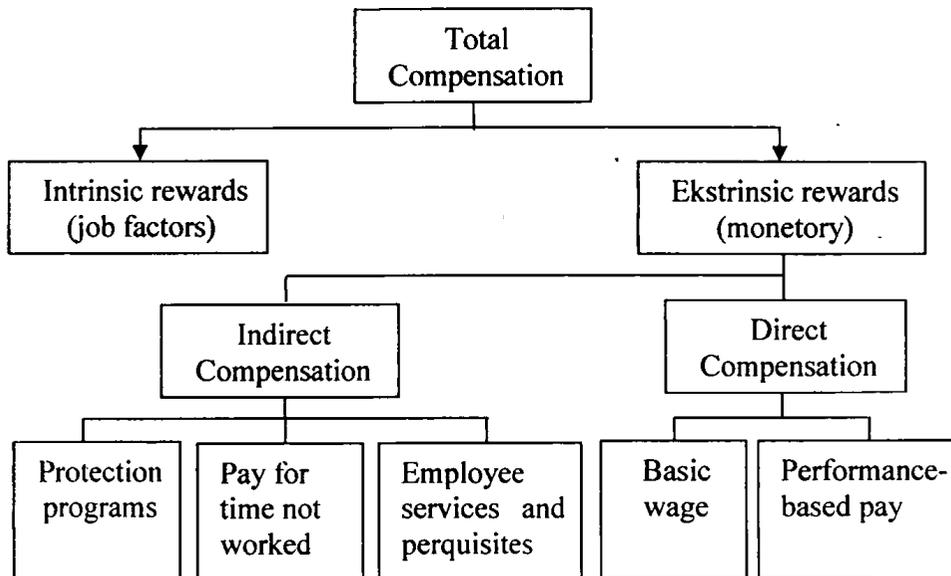
Kompensasi finansial tidak langsung (indirect financial compensation) yang disebut juga tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung, yaitu program asuransi kesehatan dan jiwa, bantuan sosial untuk karyawan, tunjangan pensiun, kesejahteraan sosial, beasiswa, ketidakhadiran yang dibayar (liburan, hari besar, ijin karena sakit, cuti hamil).

b). Kompensasi nonfinansial (nonfinancial compensation)

Kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut Ruky (2002: 188) bentuk penghargaan nonfinansial adalah “Memberikan cuti tambahan, kesempatan mengikuti pendidikan formal (kuliah lagi) atas biaya perusahaan, pemberian tanda penghargaan dalam sebuah upacara resmi, dan naik haji atas biaya perusahaan”.

Schuler (1987: 288) menggambarkan komponen kompensasi total seperti gambar di halaman berikut:



Gambar 2.1. Komponen Kompensasi Total

Keputusan Presiden Nomor 26 tahun 1999 tentang Tata Cara Penyediaan dan Penyaluran Dana Gaji bagi Pegawai Daerah (Tim Redaksi Sinar Grafika, 2003: 197) pada ayat dua bahwa 'Gaji adalah gaji pokok ditambah dengan tunjangan-tunjangan yang sah yang berhak diterima oleh pegawai daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku'.

Selain gaji pokok, biasanya pekerja menerima juga berbagai macam tunjangan, masing-masing sebagai presentasi dari gaji pokok atau dalam jumlah tertentu seperti tunjangan kemahalan, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga dan lain-lain. Tunjangan kemahalan dimaksudkan untuk menyesuaikan upah riel terhadap perbedaan dan perubahan tingkat harga. Tunjangan jabatan diberikan sebagai kompensasi terhadap tanggung jawab yang dibebankan kepada seseorang yang menduduki jabatan tertentu. Tunjangan keluarga diberikan untuk seorang istri atau suami dan anak sampai jumlah dan umur tertentu.

Disamping upah dan gaji yang diterima pegawai setiap bulan, sesungguhnya masih terdapat berbagai penghasilan bagi pegawai negeri. Menurut Siagian (2001: 193) sumber penghasilan dapat digolongkan pada dua kategori utama, yaitu: (1) sumber penghasilan yang merupakan kewajiban pemerintah untuk memberikannya, dan (2) sumber penghasilan yang sebenarnya bukan hak pegawai akan tetapi diberikan pemerintah sebagai bantuan dalam rangka pemeliharaan tingkat kesejahteraan pegawai secara wajar. Fringe benefits ini berbeda macam dan jumlahnya.

Simamora (2004: 459) memberikan beberapa contoh imbalan intrinsik dan ekstrinsik, seperti dalam tabel berikut:

Tabel 2.2 Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik

Imbalan Intrinsik	Imbalan Ekstrinsik
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perasaan kompetensi pribadi</li> <li>- Perasaan pencapaian pribadi</li> <li>- Tanggung jawab dan otonomi pribadi</li> <li>- Perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi</li> <li>- Pengakuan informal</li> <li>- Status</li> <li>- Kepuasan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaji</li> <li>- Tunjangan karyawan</li> <li>- Sanjungan dan pengakuan</li> <li>- Pengakuan formal</li> <li>- Promosi</li> <li>- Hubungan sosial</li> <li>- Lingkungan kerja</li> <li>- Pembayaran insentif</li> </ul>

##### 5. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang mereka terima dari organisasi merupakan reaksi yang kompleks terhadap berbagai keadaan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Sasrohadiwiryono (2003: 181) kepuasan atas kompensasi yang diterima tenaga kerja dipengaruhi oleh:

- a) jumlah yang diterima dan jumlah yang diharapkan, b) perbandingan



dengan apa yang diterima oleh tenaga kerja lain, c) pandangan yang keliru atas kompensasi yang diterima tenaga kerja lain, dan d) besarnya kompensasi intrinsik dan ekstrinsik yang diterimanya untuk pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Simamora (2004: 448) “Perbedaan antara jumlah yang diterima oleh para karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan ataupun ketidakpuasan gaji”.

Schuler dan Jackson (1999: 89-90) mengemukakan tentang keputusan penting dalam merancang sistem kompensasi, antara lain berkaitan dengan:

a). Strategi Organisasi

Sistem kompensasi dapat dilakukan untuk menyempurnakan strategi. Program bonus, misalnya dapat mendukung suatu insentif menyempurnakan strategi, sehingga mendorong karyawan mengadakan perubahan organisasi

b). Struktur Pembayaran Internal

Karyawan dibayar sesuai dengan yang mereka kerjakan. Nilai pekerjaan seseorang mencerminkan kedudukan orang itu dalam hirarki birokrasi. Perbedaan bayaran akan dievaluasi oleh karyawan apakah struktur pembayaran internal terlihat adil dan masuk akal.

c). Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal mengacu pada penentuan posisi kompensasi suatu organisasi dibandingkan dengan penentuan posisi kompensasi pesaingnya. Dalam lingkungan yang kompetitif, kesamaan eksternal menjadi lebih kompleks. karena organisasi saat ini secara kreatif menggabungkan

beberapa bentuk pembayaran. Gaji pokok sudah tidak lagi merupakan satu-satunya bagian yang benar-benar berarti.

d). Fokus Kinerja

Pertimbangan lain dalam merancang sistem kompensasi adalah apakah harus terfokus pada kinerja. Proporsi pembayaran yang ditempatkan pada resiko, tingkat perbedaan bayaran antara karyawan yang kompeten, dan pendekatan relatif pada kinerja individu, semuanya berimplikasi strategis.

e). Hubungan dengan Kebutuhan dan Praktek Organisasi lain

Kebijakan dan praktek kompensasi mendorong perilaku pegawai yang diinginkan, yang pada gilirannya mendukung sasaran organisasi. Kekuatan lingkungan eksternal dan internal juga berpengaruh.

## 6. Program Insentif

Insentif dan kinerja merupakan bagian dari pengelolaan yang kompleks untuk menunjukkan dan mempertahankan hubungan kerja antara organisasi dan pegawai. Teori ekspektansi dari Vroom (Simamora, 2004: 510) menyatakan 'Motivasi adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu yang pada gilirannya, akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki'

Menurut Simamora (2004: 514) "Tujuan dasar dari semua program insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif". Hal ini berarti program insentif berupaya menghubungkan bayaran dengan kinerja guna mengimbali kinerja di atas rata-

rata secara cepat. Program insentif berupaya memperkuat hubungan kinerja-imbalan, dengan demikian memotivasi pegawai yang terpengaruh.

Nilai motivasional yang ingin dihasilkan dari insentif finansial sebagian dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan untuk meningkatkan pendapatan. Sebagian pegawai dan keluarganya memiliki kebutuhan yang lebih besar untuk mencari lebih banyak uang daripada yang lain, fakta ini akan mencurahkan upaya dan pengorbanan untuk memperolehnya.

Reaksi pegawai terhadap insentif dapat berbeda. Bagi pegawai yang tingkat sosioekonomiknya rendah, sangat besar efek motivasional dari insentif yang diterimanya. Pegawai dengan gaji yang rendah ini mempunyai kebutuhan yang mendesak akan uang, nilai insentif akan berkurang manakala pembayaran insentif ditunda untuk jangka waktu yang terlalu lama.

Program insentif yang baik cenderung meningkatkan prestasi individu dan produktivitas. Ruky (2002; 177) berpendapat "... program yang menekankan prestasi individu, justru menghambat peningkatan output karena terjadi kolusi antara sesama pekerja". Disamping hal tersebut, pada kenyataannya individu tidak bekerja sendiri secara terisolir, ia tergantung dari orang lain untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Lebih lanjut Ruky (2002: 178) menjelaskan:

Bila program insentif yang diterapkan adalah yang berdasarkan prestasi individu, semua pekerja tidak langsung yang terkait erat dengan, dan membantu pekerjaan langsung melaksanakan tugas mereka harus selalu diikutsertakan pula.

Simamora (2004: 516) membedakan sistem merit dengan insentif. Sistem merit diterapkan terhadap pegawai dengan pengecualian dalam bentuk kenaikan

permanen atas gaji pokok. Insentif merupakan suplemen sekali waktu terhadap bayaran pokok. Simamora (2004: 516-518) mengemukakan persyaratan dasar bagi sebuah program insentif yang efektif, sebagai berikut:

- a) Aplikasi prosedur dan metode yang akurat untuk menilai kinerja karyawan.  
Jika insentif hendak didasarkan pada kinerja, karyawan harus diyakini bahwa kinerja mereka dan kinerja lainnya dievaluasi secara akurat dan adil.
- b) Pekerjaan individu tidak boleh terlalu tergantung terhadap pekerjaan lain.  
Karyawan akan frustrasi dan moral kerja merosot sekiranya masalah mekanis menyebabkan hilangnya kesempatan memperoleh bayaran insentif.
- c) Basis yang kompetitif dan memadai untuk gaji pokok dan tunjangan yang di atasnya insentif dapat memberikan penghasilan variabel. Jumlah insentif yang secara potensial dapat diperoleh karyawan melalui program insentif seyogyanya secara signifikan cukup tinggi untuk memotivasi peningkatan upaya dan produktivitas.
- d) Insentif harus berdasarkan pada kinerja. Program insentif individu mensyaratkan bahwa karyawan merasakan adanya hubungan langsung antara kinerja dengan imbalan.
- e) Hasil yang terukur. Situasi individu atau kelompok dimana outputnya adalah obyektif, terkuantifikasi, dan dapat ditunjukkan dengan jelas adalah yang paling tepat untuk bentuk gaji insentif.
- f) Standar produksi yang menjadi batas program insentif harus tersusun dan disimpan secara cermat. Standar produktivitas dan insentif tidak boleh terlalu ringan atau terlalu berat.



- g) Begitu standar produksi selesai disusun, standar itu harus tercapai tingkat gaji.
- h) Rentang waktu yang masuk akal. Agar mempunyai dampak maksimal, imbalan harus diberikan sesegera mungkin setelah kinerja yang efektif.
- i) Iklim organisasional yang sehat dan positif di mana perjuangan terhadap keunggulan individu dan kelompok digalakkan.

## 7. Prinsip dan Pendekatan Sistem Imbalan yang Efektif

Pengambil kebijakan yang bertanggung jawab berkenaan dengan pemberdayaan sumber daya manusia organisasi diharapkan mampu menerapkan suatu sistem imbalan yang efektif. Menurut Siagian (2002: 18-20) "Ada dua konsep yang penting mendapat perhatian dalam menciptakan dan memelihara sistem imbalan yang efektif". Konsep tersebut adalah:

- a). Menerapkan prinsip dalam menentukan dan menggunakan sistem imbalan organisasi, yaitu prinsip keadilan, kesetaraan, kewajaran (layak), dan kemampuan organisasi.

### (1). Prinsip keadilan

Dalam teori motivasi, prinsip ini dicakup oleh teori harapan. Maksudnya bahwa seorang karyawan akan merasa diperlakukan adil jika imbalan yang diterimanya sesuai dengan keinginan dan harapannya. Namun prinsip ini mengandung unsur subjektivitas yang besar karena tolok ukurnya didasarkan pada keinginan, harapan, dan kepentingan penerima imbalan pada waktu dia memasuki organisasi.

### (2). Prinsip kesetaraan

Prinsip ini didasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima

seseorang sebagai imbalan dengan apa yang diterima oleh orang lain. Alat pembandingan yang digunakan ialah orang lain dalam organisasi dan orang lain di organisasi lain. Jumlah dan jenis imbalan yang diterima dikaitkan dengan berbagai tolok ukur yang sama, seperti usia, tingkat pendidikan, jenis pelatihan yang pernah diikuti, pengalaman, beban kerja, dan beratnya tanggung jawab. Tolok ukur tersebut digunakan dalam mengukur kesetaraan imbalan yang diterima seseorang dengan yang diterima orang lain dalam organisasi yang sama dan oleh orang lain yang bekerja di organisasi lain tetapi bergerak dalam bidang usaha yang sejenis dan terdapat di lokasi yang sama.

### (3). Prinsip kewajaran

Maksud dari kewajaran disini ialah jumlah dan jenis imbalan yang memungkinkan pegawai dan orang lain yang menjadi tanggungannya (istri dan anak-anaknya) menikmati taraf hidup yang layak. Sulit menentukan taraf hidup yang layak, dan siapa yang menentukan kelayakan tersebut. Jika diserahkan kepada karyawan untuk menentukan ukurannya, akan timbul pendapat karena kebutuhan manusia terus bertambah dan meningkat, ukuran kelayakanpun akan terus berubah dan imbalan yang cukup tidak pernah cukup. Sebaliknya, jika penentuan ukurannya diserahkan kepada manajemen, kecenderungan untuk mengatakan bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan sudah sangat wajar dan pantas. Yang biasanya digunakan dalam menentukan kewajaran imbalan ialah pada waktu negosiasi antara manajemen dengan serikat pekerja.

#### (4). Kemampuan organisasi

Mengetengahkan prinsip mudah ketimbang menerapkannya karena manajemen cenderung menonjolkan keterbatasan kemampuannya, sedangkan pihak karyawan cenderung melihat kepentingannya dan membesar-besarkan kemampuan organisasi. Untuk mengatasi perbedaan, pihak manajemen perlu keterbukaan mengenai posisi organisasi menyangkut berbagai hal seperti tingkat persaingan yang dihadapi, keuntungan yang diraih, investasi yang harus dilakukan, kewajiban organisasi kepada pihak lain, dan hal lain yang menggambarkan situasi finansial organisasi secara faktual.

#### b). Menerapkan pendekatan kafeteria

Menurut pendekatan ini, suatu imbalan yang efektif terdiri dari komponen imbalan yang bersifat intrinsik dan yang bersifat ekstrinsik. Imbalan intrinsik diberikan kepada karyawan yang atas kemauan dan keinginan sendiri bersedia melakukan hal-hal tertentu, seperti kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, bekerja tekun tanpa harus didorong atau diawasi, dan kesediaan melakukan berbagai kegiatan di luar pekerjaan sendiri.

Imbalan ekstrinsik adalah berbagai jenis imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawannya, meskipun tidak semua karyawan menerima imbalan yang sama. Jenis imbalan ekstrinsik adalah imbalan finansial langsung, finansial tidak langsung, dan imbalan non finansial.

### 8. Pemeliharaan dan Kesejahteraan Pegawai

Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin

kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Pemeliharaan sumber daya manusia organisasi maksudnya pemeliharaan pegawai, yang berarti mempertahankan mereka agar tetap mau bersama organisasi dan memelihara sikap kerja sama serta kemampuan kerja para pegawai tersebut.

Kesejahteraan adalah imbalan yang diterima oleh pegawai setelah mereka berkarya bagi suatu organisasi melalui keterampilan, pengetahuan, dan waktu mereka. Menurut Siagian (2002: 18):

Setiap orang yang bekerja untuk organisasi atau untuk orang lain, yang bersangkutan mengharapkan imbalan, tidak hanya dalam bentuk upah atau gaji, akan tetapi juga imbalan yang dimaksudkan untuk memenuhi berbagai kebutuhannya dengan berbagai jenis dan bentuknya.

Upah yang rendah dapat mencerminkan produktivitas kerja yang rendah, sehingga produk yang dihasilkan tidak mungkin dapat bersaing.

Manfaat utama dari program kesejahteraan pegawai antara lain untuk meningkatkan semangat dan motivasi kerja. Manfaat lainnya mencakup kegiatan peningkatan kesehatan pegawai yang secara tidak langsung diikuti dengan peningkatan produktivitas, perbaikan semangat korps pegawai yang berfungsi sebagai salah satu alat untuk menarik perhatian sehingga membuat lembaga atau organisasi dipandang sebagai tempat untuk bekerja yang menyenangkan.

Kegiatan pelayanan pegawai dapat berupa program rekreasi, kafeteria (kantin), penyediaan perumahan dinas, menyediakan bea siswa



pendidikan bagi pegawai, konsultasi untuk memecahkan masalah, aneka ragam pelayanan lainnya seperti pemberian bea siswa bagi anak pegawai, tunjangan hari raya, bonus untuk pegawai teladan, jaminan kesehatan, dan sebagainya. Menurut Sedarmayanti (1996: 129):

Apabila keseluruhan program pelayanan bagi pegawai diperhatikan dan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya maka diharapkan perusahaan dapat memelihara sumber daya manusia yang ada (dalam hal ini pegawai) dalam perusahaan tersebut.

Fokus penelitian yang berkaitan dengan kompensasi ini adalah pemberian insentif tambahan oleh pemerintah daerah dan sekolah yang terdiri dari insentif berupa moneter dan non moneter. Schuler dan Jackson (1999: 154) mengemukakan alasan meningkatnya minat terhadap pembayaran insentif sebagai berikut:

Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Terakhir, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi.

Selanjutnya Schuler dan Jackson (1999: 167) mengemukakan karakteristik keberhasilan program bayaran insentif:

- a). Program itu didasarkan pada visi yang jelas mengenai strategi dan budaya organisasi, yaitu mengaitkan imbalan individu, tim, atau organisasi terhadap prioritas bisnis;
- b). Program itu memberi cukup waktu untuk diimplementasikan-satu sampai dua tahun dan tetap mencatat skor, yang menunjukkan hasil-hasil yang diharapkan melalui tujuan yang terukur dengan jelas dan mengevaluasi pencapaian tujuan itu. Program-program itu secara kontinu diaudit dan dikontrol untuk memastikan agar tetap berada pada jalurnya.
- c). Program itu memberi margin besar dimana karyawan dapat melatih kebijaksanaan dan menambahkan nilai bagi perusahaan.

## 9. Pengaruh Kesejahteraan terhadap Pelaksanaan Pekerjaan Guru

Proses pendidikan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan, bila didukung oleh guru yang profesional, punya komitmen, dan motivasi mengajar yang tinggi. Namun komitmen dan motivasi yang tinggi saja tidaklah cukup, perlu di barengi dengan tingkat kesejahteraan guru yang memadai. Kesejahteraan dalam arti kesejahteraan jasmaniah dan rohaniah tidak secara otomatis dapat dimiliki oleh para guru melainkan berdasarkan pada upaya pemerintah dan upaya guru itu sendiri.

Kesejahteraan guru perlu ditingkatkan sebagai upaya mendorong kinerja guru menjadi yang lebih baik. Kehidupan guru benar-benar harus bersaing baik dari segi kesejahteraan maupun kualitas kinerja untuk menghasilkan kinerja mengajar guru yang lebih baik sehingga mutu proses pembelajaran dan mutu lulusan lebih baik.

Schermerhom (1993: 442) mengkorelasikan imbalan dengan motivasi. Menurutnya bahwa 'Kunci keberhasilan pengembangan motivasi adalah melalui pemberian imbalan (rewards) yang bernilai dan berkaitan dengan kemajuan kinerja yang didistribusikan secara berkeadilan'. Hal ini berarti bila imbalan diberikan secara tepat, akan memberikan kepuasan yang mendorong yang bersangkutan untuk melaksanakan tugasnya secara lebih baik di masa mendatang.

Pelaksanaan tugas guru tidak terlepas dari kesejahteraan yang dimiliki guru. Oleh karena itu kesejahteraan memegang peranan penting, sebab baik tidaknya dan berhasil tidaknya proses pendidikan yang diselenggarakan guru tergantung kepada kesejahteraan guru itu sendiri

dalam menjalankan kehidupannya. Menurut Rusyan, dkk (2000: 6):

Pelaksanaan proses pembelajaran dikatakan produktif dan berhasil, jika guru hidupnya sejahtera karena dengan hidup sejahtera akan memberikan kontribusi terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, yakni kegairahan dalam bekerja, semangat kerja yang tinggi, dan percaya diri.

Hasil pembelajaran yang memuaskan akan diperoleh dari keterlibatan langsung oleh guru yang ulet, gigih, berdaya saing tinggi, bersifat mandiri, terampil memecahkan masalah, berani menghadapi realitas, rajin dalam bekerja serta disiplin kerja tinggi.

Kesejahteraan guru akan mampu meningkatkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan guru, karena guru akan lebih terkonsentrasi, aktif dan kreatif. Sebab aktivitas dan kreativitas yang tinggi dapat berjalan dengan baik jika ditopang dengan kesejahteraan guru yang baik. Aktivitas dan kreativitas memungkinkan guru untuk memiliki rasa ingin tahu, melakukan penelitian, berani mengutarakan dan mengaktualisasikan gagasan. Kesejahteraan guru akan membantu pelaksanaan pekerjaan guru dan konsekuensinya adalah produktivitas para guru berlipat ganda serta mendapat hasil yang lebih baik dibandingkan guru yang kurang sejahtera.

## **D. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi**

Istilah motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Apapun pengertiannya, motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan individu.

Siagian (2002: 102) mendefinisikan motivasi sebagai:

Daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Selanjutnya Hoy dan Miskel (1987: 216) mengemukakan:

Terdapat tingkahlaku di dalam setiap organisasi mempunyai fungsi-fungsi yang tidak sederhana karena di dalamnya terdapat sejumlah kebutuhan individu dan tujuan organisasi yang ingin dicapai bersama. Hubungan-hubungan antar unsur didalamnya sangatlah dinamis, mereka membawa kebiasaan-kebiasan unik dari rumah masing-masing dengan segala simbol, nilai-nilai dan motivasi

Sedarmayanti (2004: 135) mendefinisikan motivasi sebagai “Kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan”.

Winardi (2002: 6) mendefinisikan motivasi sebagai:

Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non-moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Motivasi sangat penting, merupakan dorongan dan daya penggerak yang mempengaruhi tingkah laku tertentu, serta usaha menumbuhkembangkan bagi kehidupan pribadi yang bersangkutan. Jika motivasi rendah maka sulit diharapkan produktivitas kerja yang tinggi. Dalam kehidupan keorganisasian motivasi individu menjadi penggerak bagi usaha untuk melaksanakan tugas dengan ikhlas dan bersemangat sehingga produktivitas kerja yang dihasilkan dapat maksimal, dengan demikian tujuan organisasi dapat diwujudkan.

## 2. Tujuan, Fungsi dan Manfaat Motivasi

### a). Tujuan dan Fungsi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

Bagi seorang manajer organisasi, tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau memacu para pegawai dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya sehingga tercapai tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Bagi guru, tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau memacu para peserta didiknya agar timbul kemauan dan keinginannya untuk meningkatkan prestasi belajar sehingga tujuan pendidikan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan dan ditetapkan sekolah.

Bagi kepala sekolah tujuan motivasi untuk menggerakkan guru-guru untuk berprestasi mengantarkan peserta didik ke suatu tujuan pembelajaran, memacu pegawai administrasi untuk bekerja lebih baik, serta memacu para peserta didiknya untuk belajar dengan baik untuk mencapai tujuan belajarnya. Menurut Hasibuan (1999: 97) pemberian motivasi pegawai bertujuan: “(1) mendorong gairah dan semangat kerja pegawai, (2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai, (3) meningkatkan produktivitas kerja, (4) mempertahankan loyalitas, (5) meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan”.

Sebuah motivasi erat kaitannya dengan tujuan, harapan, atau cita-cita seseorang. Makin berharga sebuah tujuan makin kuat pula motivasi. Jadi

motivasi sangat bermakna bagi tindakan seseorang. Berdasarkan pemahaman ini, kegunaan atau fungsi dari motivasi dalam kehidupan seseorang sebagai pendorong agar melaksanakan sesuatu, menentukan arah perbuatan, dan menyeleksi perbuatan sehingga dapat meningkatkan hasil kerja, mempercepat proses penyelesaian pekerjaan, dan sarana pengembangan prestasi kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

#### b) Manfaat

Menurut Arep, dkk (2003: 16) manfaat motivasi adalah “Menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat”. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan pegawai yang termotivasi dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Artinya, pekerjaan diselesaikan dengan standar yang benar, dalam skala waktu yang sudah ditentukan, dan dilaksanakan dengan perasaan senang.

Motivasi dapat membuat pegawai bekerja keras melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan. Motivasi tinggi yang disertai dengan kemampuan atau kedewasaan kerja yang tinggi, membuat atasan tidak banyak melakukan pembinaan dan pengawasan kepada yang bersangkutan.

### 3. Teori Motivasi

#### a). Teori Abraham H. Maslow

Menurut Maslow manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikan secara hirarki (*hierarchy of needs*), yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Berdasar teori ini berarti pemuasan kebutuhan secara bertingkat. Pemuasan kebutuhan kedua hanya akan dilakukan bila kebutuhan pertama terpuaskan. Kritik terhadap teori ini bahwa kebutuhan manusia dapat timbul secara simultan meskipun pada tingkat intensitas yang berbeda.

b). Teori McGregor

Teori ini menggolongkan bawahan pada dua kategori yaitu X dan Y. Pegawai kategori X diasumsikan tidak menyenangi pekerjaan, malas, tidak senang memikul tanggung jawab, dan harus dipaksa agar menghasilkan sesuatu. Pegawai kategori Y diasumsikan senang bekerja, kreatif, menyenangi tanggung jawab, dan mampu mengendalikan diri.

Implikasi teori ini, pimpinan lebih mungkin berhasil menggerakkan pegawai X jika menggunakan motivasi negatif, sedangkan menghadapi pegawai Y motivasi positif lebih efektif.

c). Teori Frederick Herzberg

Temuan penelitian Herzberg bahwa jika pegawai berpandangan positif terhadap tugas pekerjaannya, tingkat kepuasannya biasanya tinggi, sebaliknya jika pegawai memandang tugas pekerjaannya secara negatif, dalam diri mereka tidak ada kepuasan. Penekanan teori ini, jika tingkat kepuasan pegawai tinggi aspek motivasi yang penting, sedangkan jika tidak ada kepuasan aspek higienelah yang menonjol.

Menurut "Teori Motivator dan Higiene" ini faktor yang mendorong aspek motivasi ialah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktor higiene yang menonjol ialah kebijaksanaan organisasi,

supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status, dan keamanan.

Pegawai yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan, yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Sebaliknya, pegawai yang terdorong faktor ekstrinsik cenderung melihat apa yang akan diberikan organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.

Aplikasi berbagai teori motivasi dapat menjadi dasar pemikiran dan digunakan, bahwa satu teori berkaitan erat dan didukung teori motivasi lain, pimpinan harus memahami teori motivasi yang cocok digunakan untuk menghadapi situasi pegawai, seluruh teori motivasi harus dihubungkan dengan upaya pegawai untuk mencapai tujuan dan pemuasan kebutuhan pribadinya.

#### 4. Perlunya Motivasi Bagi Guru

Pengamatan dilapangan sering dijumpai guru yang mengajar, tetapi terlihat kurang atau tidak bergairah. Guru ini memang dapat menyelesaikan pekerjaan mengajar dan menyelesaikan administrasi kelas dengan cukup baik. Namun, bila diamati secara cermat, cara mengajar guru ini terkesan seadanya. Dalam arti hanya melaksanakan apa yang menjadi tugas mengajar yang menjadi kewajibannya, belum pada usaha mengajar untuk mencapai prestasi maksimal peserta didik.

Ironisnya, tidak jarang guru seperti itu dibiarkan saja oleh kepala sekolah dan rekan guru lainnya. Sepintas bisa dianggap cara mengajar guru adalah



wajar-wajar saja, seolah-olah tidak ada yang perlu dirisaukan. Apabila guru yang sebelumnya tidak pernah berperilaku demikian, maka ini dapat dipastikan guru tersebut tentu sedang mengalami sesuatu.

Salah satu faktor yang mungkin menjadi penyebab berubahnya perilaku guru antara lain adalah faktor kejenuhan. Kejenuhan bisa menghinggapi siapa saja, dan lumrah sepanjang masih dapat dikendalikan. Menurut Anoraga dan Suyati (1995: 52):

Kejenuhan ibarat penyakit yang masih dalam stadium dini. Kalau dibiarkan berlarut-larut, maka ini jelas akan menjadi bertambah parah dan berkembang menjadi penyakit yang dikenal sebagai frustrasi sehingga cara pengobatannya akan bertambah sulit, lama, dan mahal.

Bila kejenuhan yang dihadapi guru sudah sampai pada tingkat frustrasi, maka bukan lagi lumrah, maka perlu penanganan segera. Bila tidak, akan menimbulkan dampak negatif bagi guru sendiri, peserta didik, dan bagi lembaga pendidikan. Kartono (1994: 168) mengemukakan beberapa peristiwa yang tidak bisa ditolerir oleh banyak pegawai, dan sering menimbulkan rasa kejenuhan serta frustrasi pada suatu organisasi:

- a). Pekerjaan itu sedikitpun tidak memberikan arti bagi para operatormya; tak memberikan makna dan nilai bagi eksistensi hidupnya.
- b). Kondisi pekerjaan sedemikian ketat atau kaku, sehingga tidak memungkinkan orang bisa bercakap-cakap dan bergunjing dengan kawan sekerjanya. Tidak memungkinkan terjadi komunikasi dengan kawan-kawannya.
- c). Selanjutnya apabila minat seseorang sepenuhnya tercurah pada tugas pekerjaannya, orang menyukai pekerjaannya, pastilah dia tidak akan merasa bosan dan cepat lelah melakukan tugas-tugasnya.

Anoraga dan Suyati (1995: 52) mengemukakan "Pegawai yang frustrasi biasanya melampiaskan hal itu dalam bentuk tingkah laku, antara lain: agresi, regresi, fiksasi dan penyerahan". Hal tersebut dikemukakan sebagai berikut:

- a). Agresi. Kekecewaan biasanya dilampiaskan pada sesuatu yang ada didekat orang tersebut, karena yang bersangkutan tidak menemukan secara persis apa penyebab dari kekecewaannya.
- b). Regresi. Kekecewaan disalurkan dalam bentuk keluhan. Keluhan yang dikeluarkan dimaksudkan untuk mendapatkan simpati, sekaligus meringankan beban yang ada di dalam pikirannya.
- c). Fiksasi. Kekecewaan disalurkan dengan cara melakukan suatu tindakan. Frustrasi seperti ini perlu diantisipasi, bila tindakannya telah menjurus kepada hal-hal yang dapat merugikan orang lain, baik secara langsung atau tidak langsung.
- d). Penyerahan. Kekecewaan disalurkan dalam bentuk menyerahkan sepenuhnya kepada nasib. Yang bersangkutan sama sekali tidak berupaya untuk mengubah nasibnya sendiri.

Apabila guru jenuh apalagi frustrasi, jelas tidak memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas mengajarnya. Tidak ada motivasi berarti tidak memiliki sasaran tertentu dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, dengan demikian hasil mengajarnya sulit dipertanggung jawabkan. Hal ini tentu merugikan peserta didik untuk meraih prestasi hasil belajar yang maksimal. Menurut Sagala (2000: 203):

Cara guru mempertanggungjawabkan keputusannya tentang apa yang diajarkan, kapan diajarkannya, dan bagaimana mengajarkannya berdasarkan otoritas profesionalnya sendiri sebagai perpaduan kompetensi disiplin, metode dan pengajaran keilmuannya.

Bagi guru yang normal, motivasi secara otomatis dapat timbul dari diri sendiri. Namun tidak demikian halnya bagi mereka yang jenuh atau frustrasi.

Mereka membutuhkan bantuan terutama dari kepala sekolah dan rekan guru, yaitu dorongan agar pelaksanaan tugasnya dapat ditingkatkan.

Guru harus mencintai profesinya, dengan demikian akan timbul rasa senang dan ikhlas dalam menjalankan tugasnya. Guru yang ceria akan menarik bagi peserta didik, sehingga tidak membuat peserta didik cepat bosan dalam belajar. Menurut Sagala (2000: 202):

Otoritas profesional guru, disiplin profesi guru memiliki hubungan dengan anak didik, para guru melaksanakan tugasnya dengan penuh gairah, keriang, kecekatan (*exhilaration*), dan metode yang bervariasi dalam mendidik anak-anak.

#### 5. Usaha Peningkatan Motivasi Kerja

Sebelum atasan memberikan motivasi kepada bawahannya, ada baiknya terlebih dahulu mengetahui apa sebenarnya kebutuhan yang bersangkutan. Hal ini untuk menentukan sarana motivasi yang akan diberikan sehingga upaya yang dilakukan dapat benar-benar efektif.

Motivasi tenaga kerja dapat ditentukan oleh perangsangnya. Perangsang tersebut akan menjadi mesin penggerak motivasi, sehingga menimbulkan pengaruh perilaku bagi yang bersangkutan. Sastrohadiwiry (2003: 269) berpendapat 'Unsur-unsur penggerak motivasi, antara lain kinerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan, dan kesempatan'. Hal ini berarti mereka yang termotivasi menginginkan antara lain tantangan dan tanggung jawab yang lebih luas.

Menurut Winardi (2002: 61):

Imbalan intrinsik (misalnya suatu perasaan keberhasilan dalam hal melaksanakan tugas tertentu, yang sangat menarik dan menantang)

merupakan bagian integral dari tugas yang dihadapi, dan mereka ditentukan oleh individu yang melaksanakan tugas tersebut.

Seorang pegawai yang mendapat supervisi secara baik, imbalannya baik, dan kondisi kerjanya baik, namun tugas yang dihadapi membosankan dan tidak ada tantangan dengan sedikit sekali kemungkinan untuk mencapai kemajuan dalam jabatan, akan membuat pegawai tersebut tidak memperoleh kepuasan. Menurut Winardi (2002: 90) 'Diperlukan suatu pekerjaan yang diperkaya (*an enriched job*) yang memberikan kepada sang individu peluang-peluang untuk mencapai prestasi dan penghargaan, stimulasi tanggung jawab dan kemajuan dalam kariernya'. Selanjutnya menurut Kartono (1994: 167):

Salah satu kepuasan sejati yang bisa diperoleh dalam lingkungan kerja ialah: rasa bangga puas dan keberhasilan/sukses melaksanakan tugas pekerjaan sampai tuntas, yang disebut sebagai pemuas instink keahlian/keterampilan. Prestasi kerja atau sukses dalam berkarya itu memberikan pada seseorang status sosial, respect dan pengakuan dari lingkungan masyarakatnya.

Para guru perlu ditumbuhkan akan rasa bangga terhadap tugasnya. Tugas mengajar merupakan tugas mulia, disamping untuk memenuhi kebutuhan hidup juga sebagai pengabdian dan prestise di tengah masyarakat. Secara agama, pekerjaan tersebut merupakan ibadah yang akan mendapat nilai tersendiri disisi Yang Maha Kuasa di akhirat. Menurut Anoraga dan Suyati (1995: 55) ada dua macam kebanggaan yang perlu ditumbuhkan, yakni kebanggan terhadap pribadi dan kebanggaan terhadap organisasi.

Kebanggaan terhadap pribadi bisa ditumbuhkan dengan mengupayakan agar bawahan sadar bahwa tugasnya adalah sangat penting dan menentukan bagi organisasi. Sedangkan kebanggaan terhadap organisasi bisa diciptakan dengan suatu hal yang menonjol yang dihasilkan perusahaan.

Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (1997: 168) mengemukakan dasar teori motivasi Herzberg adalah “Faktor-faktor yang tepat bagi kebutuhan individu untuk tumbuhnya psikologikal (khususnya tanggung jawab, tantangan pekerjaan dan pencapaian) harus menjadi karakteristik pekerjaan mereka”. Penerapan teori ini disebut pemerayaan pekerjaan.

Pemerayaan pekerjaan menuntut perubahan sifat dan gaya perilaku pimpinan. Pada lembaga pendidikan, Kepala sekolah harus mau dan dapat mendelegasikan wewenang, mempercayakan kemampuan para guru untuk menjalankan pekerjaan yang diperkaya, maka hasil prestasi kerja dari para guru dapat diharapkan. Menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (1997: 170):

Hasil positif akibat dari peningkatan harapan karyawan dimana usaha diarahkan pada prestasi, dan prestasi mendorong pada penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, dan penghargaan ini mempunyai kekuatan untuk memuaskan kebutuhan.

Berdasarkan pendapat tersebut, guru dengan kebutuhan akan prestasi yang kuat, pembelajaran dan menginginkan tantangan pada pekerjaan atau guru yang aktualisasi dirinya tinggi akan merespon lebih positif terhadap pemerayaan pekerjaan dibanding dengan mereka yang relatif lemah. Hal ini berarti guru yang didorong berpartisipasi dalam program desain ulang pekerjaan atau penerapan teknologi baru bidang pendidikan tetapi kurang dalam dorongan kebutuhan atau kemampuan untuk menjalankan desain ulang pekerjaan mungkin akan stres, kekhawatiran, mengalami masalah dalam penyesuaian, prestasi tidak stabil, dan absensi.

Apabila ada desain ulang pekerjaan, pimpinan perlu melakukan sosialisasi dan memberikan pelatihan kepada para pegawainya. Sosialisasi ini

dimaksudkan untuk memperkenalkan kepada para pegawai bagaimana melakukan sesuatu sehubungan dengan pekerjaan baru atau metode baru, dan melatih mengacu kepada meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan sekarang atau yang akan datang.

Menurut Schuler dan Jackson (1999: 323) "Sosialisasi, latihan dan pengembangan pegawai merupakan usaha organisasi yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan". Kemampuan yang dimiliki sangat terkait dengan kinerja pegawai. Menurut Dennis C. Kinlaw (Timpe, 2000: 106) "Kemampuan merupakan ciri rumit yang terdiri dari kecakapan alamiah, kepercayaan, pengetahuan serta keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan yang bersangkutan".

Menurut Sutermeister (Djarmiko, 1976: 57) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja personil, yaitu "Kondisi fisik lingkungan kerja (physical working condition), kondisi sosial lingkungan kerja (social working condition) dan keterpenuhan kebutuhan dasar individu (fulfilment of individual basic needs)". Penghargaan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat. Dalam praktek, setiap organisasi atau kebijakan daerah menganut versinya sendiri dalam memberi rangsangan motivasi kepada pegawainya.

Sastrohadiwiryono (2003: 270) mengemukakan, "Pada umumnya bentuk motivasi yang sering di anut perusahaan meliputi empat unsur utama, yaitu kompensasi bentuk uang, pengarahan dan pengendalian, penerapan pola kerja yang efektif, serta kebijakan". Hal ini diperkuat pendapat Winardi (2002: 69):

Para manajer menentukan cara yang paling efisien untuk melaksanakan tugas-tugas yang berulang-ulang dilakukan, dan kemudian mereka memotivasi para pekerja dengan sebuah sistem insentif upah-di mana terlihat gejala, bahwa makin banyak para pekerja menghasilkan (output), makin banyak penghasilan mereka.

Pemimpin dapat memotivasi pegawainya dengan memahami kebutuhan-kebutuhan sosial mereka, dan membuat pegawai merasa berguna, dan penting. Lebih lanjut Winardi (2002; 91) mengemukakan hal-hal yang dapat dilakukan pemimpin untuk memperbesar motivasi kerja, yaitu "... menyediakan peluang bagi para karyawan untuk mengalami prestasi, rekognisi, pekerjaan yang menstimulasi, tanggung jawab, dan kemajuan dalam karier mereka".

Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu memiliki reputasi, dan memang sudah selayaknya demikian. Salah satu penyebab melemahnya kinerja pegawai, banyaknya korupsi, dan kurang terpusatnya perhatian guru kepada tugas karena harus mencari pendapatan tambahan adalah karena belum terpenuhinya kebutuhan secara layak untuk dirinya dan keluarga.

Pegawai punya rasa takut kehilangan pekerjaan. Sumber uang dari bekerja merupakan perangsang kerja yang sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup. Uang merupakan kebutuhan yang paling fundamental dan paling kuat diantara naluri-naluri biologis lainnya". Menurut Makmun (2000: 37) cara peningkatan motivasi, antara lain sebagai berikut:

Ganjaran dan hadiah (*reward and bonus*) atau insentif dapat juga diberikan dalam bentuk penghargaan dengan pujian, piagam, fasilitas, kesempatan, promosi, dan sebagainya. Bila dipandang perlu mungkin dapat juga digunakan hukuman pedagogis (*punishment, fena*).

## 6. Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Guru yang bekerja penuh semangat dan mempunyai motivasi kerja yang

tinggi berimplikasi pada pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan secara baik yang mampu mengantarkan peserta didik mencapai tujuan belajarnya. Segenap pikiran, ide, waktu dan tenaga tercurahkan pada pelaksanaan pekerjaan. Hal ini akan dilakukan dengan rasa senang, bertanggung jawab dan penuh keikhlasan.

Guru yang demikian akan lebih produktif dalam pelaksanaan tugasnya. Dengan demikian kinerja yang tinggi hanya akan dicapai oleh pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Sehubungan dengan hal ini Winardi (2002: 2) menyatakan:

Seorang yang termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja.

Menurut McClelland (Winardi, 2002: 85) orang-orang yang termotivasi memiliki ciri-ciri umum. Ciri-ciri tersebut adalah:

Preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat. Orang-orang yang berprestasi tinggi juga menyukai situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor lain, seperti kemujuran. ... mereka menginginkan lebih banyak umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Motivasi sangat berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dan pencapaian tujuan. Kebutuhan berhubungan dengan kekurangan yang dialami individu pada waktu tertentu yang menimbulkan perilaku menjadikan pemenuhan kebutuhan sebagai tujuan. Tujuan atau hasil yang diupayakan pencapaiannya oleh seorang pegawai, dianggap sebagai kekuatan yang menarik pegawai tersebut untuk berbuat. Gibson, et al (Winardi, 2002: 30) menggambarkan proses motivasional kepada pegawai sebagai berikut:



Gambar 2. 2. Proses Motivasional

Gambar tersebut menjelaskan bahwa kekurangan kebutuhan menyebabkan timbulnya suatu proses pencapaian untuk menemukan cara-cara guna mengurangi tekanan yang timbul karena kekurangan tersebut. Kemudian individu memilih rangkaian tindakan tertentu, dan muncullah suatu perilaku yang diarahkan kepada hasil. Setelah waktu tertentu, maka pimpinan menilai perilaku tersebut. Evaluasi tentang kinerja menyebabkan timbulnya tipe imbalan tertentu atau hukuman. Hasil demikian ditimbang oleh pegawai, dan ia menilai kembali kekurangan-kekurangan kebutuhan yang ada. Hal tersebut kembali menjadi proses, dan pola tersebut diulang kembali.

Hasibuan (1999: 92) menyatakan “Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi”. Singkatnya antara motivasi dan kinerja guru mempunyai hubungan yang sangat erat.

Motivasi mencakup beberapa aspek yang dapat menimbulkan motif bagi seseorang untuk berbuat atau melakukan suatu pekerjaan secara bersungguh-sungguh. Penelitian ini akan mengkaji motivasi mengajar yang mengandung aspek-aspek berikut:

a). Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan sikap atau perilaku yang memiliki motivasi yang tinggi dalam mengajar. Perbuatan dan tindakan guru yang termotivasi berarti kerja keras untuk memberi pelayanan bagi tercapainya prestasi hasil belajar maksimal peserta didiknya, menambah keahlian, sumbang saran dan lain sebagainya. Indikator guru yang memiliki tanggung jawab adalah melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik, dan mengembangkan segala kemampuan untuk mencapai tujuan pengajaran dan pengajaran.

b). Minat terhadap tugas

Guru yang mempunyai motivasi yang tinggi mempunyai komitmen dan daya tarik serta mencintai pekerjaannya sebagai guru. Dengan demikian segala ide, gagasan, waktu dan tenaganya selalu terfokus pada tugasnya sehingga berhasil mentransfer ilmu pengetahuan, keterampilan serta membentuk perilaku positif peserta didik seperti yang diharapkan. Indikator guru yang mempunyai minat terhadap tugas adalah menguasai keterampilan mengajar dan terampil dalam menerapkannya, tekun dalam melaksanakan tugasnya, dan berusaha meningkatkan kualitas pekerjaannya yang berarti segala ide, gagasan, waktu dan tenaga digunakan secara kontinu menganalisis kelebihan dan kelemahan materi, pendekatan, metode,

teknik, strategi, dan media pembelajaran yang digunakan dalam membelajarkan peserta didik.

c). Penghargaan terhadap tugas

Guru yang mempunyai motivasi yang tinggi dalam mengajar akan selalu memberikan penghargaan terhadap tugasnya. Indikator guru yang memberikan penghargaan terhadap tugasnya adalah bangga terhadap hasil pekerjaannya, dan optimis terhadap hasil terbaik dari pekerjaannya.

#### E. Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian berkaitan dengan kompensasi (insentif), motivasi kerja, dan kinerja telah dilakukan. Penelitian dimaksud antara lain:

- a. As. Iriana Gumilang dalam tesis “Kontribusi Sistem Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Guru dan Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Mutu Kinerjanya” meneliti di Kabupaten Sukabumi tahun 2002 menggunakan metode deskriptif dan pendekatan kuantitatif dengan instrumen pengumpulan data studi dokumentasi dan koesioner dengan skala Likert. Hasil temuannya bahwa kontribusi sistem penilaian angka kredit dan motivasi kerja terhadap peningkatan mutu kinerjanya masing-masing sebesar 23,14% dan 21,1%, secara bersama-sama 27,25% dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 55,30 + 0,238X_1 + 0,204X_2$  pada taraf signifikan 0,05.
- b. Yudi Jaenudin tahun 2004 meneliti di MTsN Kabupaten Majalengka dengan tesis “Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Kesejahteraan Guru terhadap Kualitas Kinerjanya”. Penelitian ini dilakukan kepada 32 orang guru dengan

metode deskriptif dan pendekatan kuantitatif. Instrumen yang digunakan angket dan pedoman wawancara. Penelitian ini menemukan bahwa pengaruh tingkat pendidikan dan tingkat kesejahteraan guru terhadap kualitas kinerja guru MTsN masing-masing sebesar 58,52% dan 46,64%, secara bersama-sama 68,3%, sisanya 31,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

- c. Sukandar melakukan penelitian tahun 2003 di SLTPN 1 Semarang dan SLTPN 1 Bayong Bong Garut, jumlah sampel 48 orang dengan judul tesis “Pengaruh Kompetensi Profesional Guru dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru”. Instrumen yang digunakan angket. Melalui metode deskriptif dan statistik inferensial ditemukan kompetensi profesional dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru masing-masing sebesar 26,8% dan 46%, secara bersama-sama 49,7% terhadap kinerja guru.
- d. Dadang Rahman Munandar tahun 2003 meneliti di Kota Bandung dengan judul tesis “Pengaruh Pelatihan Profesional Guru dan Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru SLTPN Kota Bandung”. Jumlah sampel sebanyak 335 orang. Metode yang digunakan metode deskriptif dan statistik inferensial dan instrumennya angket dengan skala Likert. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan guru dan kompetensi profesional guru terhadap kinerja guru masing-masing sebesar 18,74% dan 14,52%.

#### **F. Posisi dan Kaitannya dengan Penelitian yang dilakukan**

Berdasarkan teori dan hasil temuan para peneliti terdahulu, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru seperti faktor internal misalnya

tingkat pendidikan, kemampuan dan sikap, minat dan motivasi, disiplin, etos kerja, struktur pekerjaan, kepuasan kerja, dan umur dari angkatan kerja. Sedangkan faktor lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja, meliputi iklim organisasi, sistem manajemen, iklim kerja, sistem kompensasi, fasilitas pendukung, kebijaksanaan personalia, dan gaya kepemimpinan.

Kompensasi memiliki andil mempengaruhi pekerjaan guru, berfungsi sebagai penggerak bagi guru untuk bekerja lebih baik. Kompensasi yang baik, dianggap layak dan adil akan menjadi daya tarik, sehingga memungkinkan guru lebih bergairah bekerja dan meningkatkan motivasi mengajar. Kesejahteraan guru yang baik dan motivasi mengajar yang tinggi dimungkinkan untuk dapat meningkatkan kinerja mengajar guru, selanjutnya akan mempengaruhi produktivitas kerja lembaga secara keseluruhan.

Penelitian ini mendeskripsikan secara apa adanya tentang kontribusi pemberian insentif (oleh Pemerintah Daerah Kota Batam dan pihak sekolah) terhadap motivasi mengajar guru serta kontribusi pemberian insentif dan motivasi mengajar secara bersama-sama terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sekupang Kota Batam.





