

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
GURU SEKOLAH MENENGAH PERTAMA  
(STUDI KASUS PADA SMPN 252 JAKARTA TIMUR)**

**Dahlia Sarkawi**

ASM BSI

Jl. Kramat Raya No.168 Jakarta Pusat, Indonesia

Email: dahlia\_sarkawi@yahoo.com

**Abstract**

*The achievement of the point of view, the mission and the aim of the school that was maintained together by the pupil, was needed by the condition for the conducive school and the harmony between the available educational power in the school including the principal, the teacher, the administrative power, and parents of the pupil, as well as their respective community had the role that was big enough in achieving the aim of the organisation. The teacher's power was one of the educational powers that had the role as the determining factor of the success of the aim of the organisation apart from the other educational power, because of the direct teacher bersinggungan with participants educated, to give the guidance that his estuary will produce the graduate who was hoped for. So the achievement of the teacher must be always increased. Efforts to increase the achievement usually were carried out by means of giving the motivation, held the supervision, gave the incentive, gave the opportunity that was good for developed in the career, increased the capacity, the style of good leadership. While the achievement of the teacher could be increased if that was relevant knew what was hoped for and when could determine hopes that were acknowledged by results of his work.*

*Keywords: motivation, organization culture and achievement*

Pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama oleh warga sekolah, diperlukan kondisi sekolah yang kondusif dan keharmonisan antara tenaga pendidikan yang ada di sekolah antara lain kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan orang tua murid, serta masyarakat yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi. Tenaga guru adalah salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai faktor penentu keberhasilan tujuan organisasi selain tenaga kependidikan lainnya, karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang muaranya akan menghasilkan tamatan yang diharapkan. Untuk itu kinerja guru harus selalu ditingkatkan. Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja itu biasanya dilakukan dengan cara memberikan motivasi, mengadakan supervisi, memberikan insentif, memberikan kesempatan yang baik untuk berkembang dalam karir, meningkatkan kemampuan, gaya kepemimpinan yang baik. Sementara kinerja guru dapat ditingkatkan apabila yang bersangkutan mengetahui apa yang diharapkan dan kapan dapat menetapkan harapan-harapan yang diakui hasil kerjanya.

Kata kunci: motivasi, budaya organisasi dan kinerja

## **I. PENDAHULUAN**

Kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan

pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan objektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya. Oleh karena itu tugas kepala sekolah selaku manajer adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian ini penting untuk dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat motivasi

bagi pimpinan kepada guru maupun bagi guru itu sendiri.

Ada beberapa hal yang menyebabkan meningkatnya kinerja guru, namun peneliti mencoba mengkaji masalah motivasi dan budaya organisasi kerja guru. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak mempunyai motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik atau jika dia mengajar karena terpaksa saja karena tidak kemauan yang berasal dari dalam diri guru. Keberhasilan guru dalam mengajar karena motivasi ini sebagai pertanda apa yang telah dilakukan oleh guru itu telah menyentuh kebutuhannya baik kebutuhan rohani maupun jasmani. Kebutuhan tersebut misalnya memperoleh gaji dari hasil kerjanya, memperoleh penghargaan dari kepala sekolah, memperoleh pengakuan dari teman-teman sesama guru, mendapat rasa nyaman dan aman dalam bertugas, memperoleh kesempatan untuk mengeluarkan pendapat dan sebagainya. Jika kebutuhan guru tersebut terpenuhi berarti guru memperoleh dorongan dan daya gerak untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Ini berarti kinerja guru dapat tercapai dengan baik. Kinerja yang tercapai dengan baik itu terlihat dari guru yang rajin hadir di sekolah dan rajin dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh, guru mengajar dengan semangat dan senang hati, Apa yang dilakukan oleh guru ini akan berdampak kepada keberhasilan siswa dalam proses belajar mengajar.

Kegiatan mengajar yang dilakukan oleh guru yang diminatinya karena sesuai dengan kebutuhannya, jika orang lain tidak minat menjadi guru, hal itu disebabkan karena kebutuhan tidak sesuai dengan kepentingannya sendiri. Guru yang termotivasi dalam bekerja maka akan menimbulkan kinerja yang baik.

Kondisi tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengenai kinerja guru di SMP Negeri 252 Jakarta. Penelitian dilakukan di SMP Negeri 252 Jakarta dengan pertimbangan bahwa sekolah ini sebagai salah satu sekolah berstatus Sekolah Standar Nasional (SSN) yang menjadi unggulan bagi masyarakat di Jakarta. Prestasi yang diperoleh

selama ini, salah satunya dipengaruhi oleh kinerja guru.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Motivasi

Setiap organisasi modern selalu berhadapan dengan tuntutan perubahan agar organisasi yang bersangkutan memiliki analisis yang memadai untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian kinerjanya. Menurut J. Salusu (1982:343) yang mengutip pemikiran Wilson (1983) menekankan pentingnya organisasi dalam dimensi yang *intergrative, relevan, holistic* dan berkelanjutan. Untuk mewujudkan kondisi yang demikian, maka peran lingkungan sangat penting.

Jones (1955:14) berpendapat bahwa motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan, dan reaksi subjektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung. Sedangkan menurut Kartini Kartono (1990:71) motivasi diartikan sebagai dorongan adanya rangsangan untuk melakukan tindakan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Terry yang menjelaskan bahwa "Motivasi adalah keinginan yang tercapai pada diri seseorang/individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan" Hasibuan (1989:198). Sedangkan Sondang P. Siagian (1979:7) memberikan pengertian motivasi sebagai "Keseluruhan pemberian motif bekerja pada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan". Pengertian yang diberikan Siagian lebih bersifat eksternal karena dorongan yang muncul pada diri seseorang dirangsang oleh faktor luar, bukan murni dalam diri. Pendapat yang dikemukakan oleh Malayu, yaitu "Motivasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja pada pegawai, agar bekerja dengan segala daya upayanya". (Hasibuan, 1989:84).

Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang atau motivasi yang ada di luar diri seseorang mempunyai persamaan, yaitu adanya tujuan atau *reward* yang ingin dicapai oleh seseorang dengan melakukan suatu kegiatan. Tujuan yang ingin dicapai tersebut pada dasarnya adalah untuk memenuhi

kebutuhan pokok manusia yang bersifat fisik dan non-fisik. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka motivasi kerja dalam diri seseorang akan meningkat. Sedangkan perbedaan antara motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dengan motivasi yang ada di luar dirinya adalah adanya perasaan puas yang dimiliki oleh seorang pegawai. Perasaan puas dari seseorang yang merupakan motivasi internal tersebut dapat berasal dari pekerjaan yang menantang, adanya tanggung jawab yang harus diemban, prestasi pribadi, adanya pengakuan dari atasan serta adanya harapan bagi kemajuan karir seseorang. Sedangkan motivasi yang ada di luar diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi adalah adanya rangsangan dari luar yang dapat terwujud dengan benda atau bukan benda.

Pengertian-pengertian yang dikemukakan di atas menunjukkan adanya perbedaan, namun masih dalam konteks motivasi. Semua perbedaan itu adanya kaitannya dengan istilah "motif" dan "motivator" dalam konteks motivasi itu sendiri. Menurut Onong, motif merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri. Hal ini seperti yang diungkapkan sebagai berikut:

Istilah motif atau dalam bahasa Inggrisnya *motive* berasal dari perkataan *motion* yang bersumber pada perkataan bahasa Latin *movere* yang berarti gerak. Jadi motif adalah daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemajuan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. (Effendy, 1989:105).

Dari pengertian di atas, maka motif itu bersifat internal dalam motivasi, karena dorongan atau daya gerak itu muncul dari dalam diri seseorang tanpa adanya perangsang atau insentif. Motif yang bersifat internal merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan, yang dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya pendidikan, pengalaman serta sifat-sifat pribadi yang dimiliki seseorang. Di dalam organisasi formal, adanya motif yang berasal dari dalam diri pegawai membawa konsekuensi bagi pimpinan untuk dapat mendorong pegawai tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, diantaranya melalui pemberian *reward* dan penyediaan berbagai sarana dan prasana kerja yang sesuai dengan pegawai tersebut. Adanya

rangsangan dari luar atau motivator tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan prestasi kerja seorang pegawai.

Mengenai motivator, Koontz dan Donnel menjelaskan: Motivator adalah hal-hal yang merangsang seseorang untuk berprestasi. Apabila motivasi itu mencerminkan keinginan, maka motivator itu merupakan imbalan atau insentif yang telah diidentifikasi, yang meningkatkan dorongan untuk memuaskan keinginan tersebut. (Koontz, 1989:568).

Dengan demikian motivator merupakan aspek yang bersifat eksternal dalam motivasi seseorang, karena faktor itu ada di luar diri seseorang. Sebagai kondisi yang berada di luar diri seseorang, maka hal itu berkaitan dengan insentif dan kondisi kerja yang bersifat eksternal, seperti jaminan kerja, status, peraturan organisasi, pengawasan, hubungan pribadi antar pegawai dan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, berdasarkan gagasan Herzberg, maka seseorang pimpinan harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor motivator sebagai berikut (Manullang, 1987:152-153):

1. Keberhasilan (*achievement*)  
Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut maka, pimpinan harus menyatakan keberhasilannya itu.
2. Pengakuan (*recognition*)  
Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan suatu pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukan berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerjanya, memberikan suatu penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.
3. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)  
Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus dihindarkan kebosanan yang mungkin

- muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai yang sesuai dengan bidangnya.
4. Tanggung jawab (*responsibilities*)  
Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penyerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.
  5. Pengembangan (*advancement*)  
Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut. Kelima faktor eksternal dalam motivasi pegawai tersebut hendaknya mendapat perhatian dalam birokrasi yang *good governance*.

Kelima faktor inilah yang melandasi kerangka pikir program motivasi dalam organisasi. Oleh karena itu pendapat Manullang perlu diadaptasi oleh birokrasi pemerintah agar mampu menerapkan program-program motivasi secara konsisten seperti pemberian peluang merupakan muara bagi munculnya semangat berpartisipasi. Pengakuan status dapat meningkatkan percaya diri pekerjaan yang variatif pada suatu kondisi tertentu akan menjadi perangsang kerja. Latihan disiplin dan pengendalian diri merupakan manifestasi, dan kepercayaan pemimpin kepada anak buah yang strategis adalah untuk memompa semangat. Terakhir adalah pengembangan diri merupakan puncak yang dapat meningkatkan kehendak pegawai untuk berprestasi.

Dari hal tersebut di atas dapat dilihat bahwa setiap orang mempunyai keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu serta mengharapkan kepuasan daya hasil kerjanya.

Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja adalah (Hasibuan, 1990:157):

1. Kebutuhan fisik dan keamanan  
Kebutuhan ini menyangkut kepuasan fisik atau biologis seperti makan, minum, perumahan dan sebagainya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya. Di dalam organisasi birokrasi, seorang pegawai dapat memenuhi kebutuhan fisik dengan dan pendapatan lain yang diperoleh berupa tunjangan, fasilitas dan sebagainya. Gaji yang merupakan *reward* dari hasil kerjanya dapat menimbulkan perasaan aman dan juga dapat menjadi jaminan hari tua bagi pegawai dalam bentuk pensiun.
2. Kebutuhan sosial  
Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan status, dan dihormati dalam pergaulan masyarakat, diterima serta disegani. Hal ini penting karena manusia tergantung satu sama lainnya. Jabatan pegawai dalam organisasi birokrasi di Indonesia sampai sekarang masih banyak diminati. Hal ini disebabkan karena masyarakat masih memandang pegawai negeri memiliki kedudukan yang lebih tinggi dan lebih disegani dari pada pegawai yang ada di organisasi swasta. Oleh karena itu, seseorang yang dapat masuk ke dalam lingkungan kerja birokrasi merasa mendapatkan status sosial yang lebih tinggi dan puas dengan hasil kerjanya.
3. Kebutuhan egoistik  
Kebutuhan egoistik adalah kebutuhan kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena berhasil menyelesaikannya. Salah satu motif dari pegawai dalam bekerja adalah diperolehnya kepuasan kerja dalam organisasi. Seorang pegawai akan merasa lebih dihargai apabila ia mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar serta kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Adanya pengakuan atas keberhasilan kerja seseorang terkadang mengalahkan *reward* dalam bentuk uang atau benda.

Menurut Senge (1990:87) dalam karyanya yang berjudul *the fifth discipline* mengemukakan tiga peran utama yang harus dilakukan pemimpin tim yaitu: peranan sebagai perancang, pelayan dan guru. Peranan perancang dimaksudkan sebagai tugas dari

pimpinan untuk menjelaskan secara detail, sehingga memungkinkan tim untuk melaksanakan tugasnya serta memberikan kesempatan kepada anggota untuk bertanggung jawab atas kinerja mereka sendiri. Senge menyatakan bahwa sangat sulit bagi pemimpin untuk berpikir bahwa dirinya adalah seorang perancang karena perancang menerima perhatian yang relatif kecil, yang berlawanan dengan ide mengenai seorang pemimpin. Sehingga pelayanan diartikan sebagai pelayanan pemimpin terhadap tim, dan guru mewakili pandangan Senge mengenai arti penting dari pembelajaran yang berkelanjutan. Kenyataannya pemikiran dari sistem yang membentuk pembelajaran tim adalah disiplin kelima yang dimaksudkan Senge.

Seorang pemimpin harus benar-benar mengetahui mentalitas, loyalitas, dan kredibilitas orang yang akan diberi pendelegasian wewenang, di samping kemampuannya. Persiapan pendelegasian ini diperlukan supaya pada saat pemimpin sedang tidak berada ditempat, suasana dan kelanjutan pekerjaan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Biasanya pendelegasian tugas dan wewenang itu diberikan kepada personel tertentu, yaitu personel yang sedang dipersiapkan untuk pengganti pemimpin yang telah mendekati masa pensiun.

Yang spesifik lagi menurut Hasibuan, (2006:163) dalam buku Anwar (2003:34) mengatakan bahwa: teori motivasi mempunyai sub variabel yaitu motif, harapan dan insentif, adapun pengertiannya adalah:

1. Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
2. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk mencapai tujuannya.
3. Insentif (*insentive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi yang standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

Mempelajari berbagai teori dari uraian di atas ditemukan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong semangat

yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa *reward* maupun *punishment*, sehingga peneliti menggunakan variabel motivasi yang diukur dari:

1. Motivasi kekuasaan yaitu merupakan dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan situasi lingkungan (klien).
2. Motivasi afiliasi yaitu merupakan dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial.
3. Motivasi kompetensi yaitu merupakan dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas kerja.
4. Motivasi *reward* yaitu dorongan kerja untuk mendapatkan imbalan.
5. Motivasi *punishment* yaitu dorongan bekerja karena adanya suatu peraturan-peraturan yang mengandung sanksi.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi: budaya terkenal sebagai konsep yang sulit untuk dirumuskan. Kroeber dan Kluckhohn dalam Nicholson (1997:49) mengidentifikasi 164 definisi yang berbeda mengenai budaya. Sedang Hofstede (1983:324) mendefinisikan budaya sebagai "pemrograman mental kolektif" orang-orang dalam suatu lingkungan.

William M. Mercer (dalam Dessler 1996:421) merumuskan budaya organisasi sebagai: suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu. Menurut Goldstein (1997) budaya organisasi adalah "totalitas pola perilaku dan karakteristik pola pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan dari karyawan". Dan menurut Egan (1994), perilaku kepemimpinan termasuk dalam budaya organisasi, salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut. (Simmons, 1996:37).

Untuk menjelaskan suatu mekanisme yang mengintegrasikan individu dalam suatu organisasi, Ouchi dan Price menggunakan istilah filsafat organisasi yang sama dengan budaya organisasi. Griffin dan Ebert (1989:245) dalam Nimran (1997:81) menyebutkannya budaya organisasi sebagai "pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi".

Dari semula definisi di atas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan "makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan". (Nicholson:1997). Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines* (Juecter:1998), sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya (Hofsedde:1984).

Bila kita mengatakan bahwa suatu kelompok, organisasi atau negara mempunyai karakteristik budaya tertentu, bukan berarti bahwa semua orang dari kelompok, organisasi atau negara tersebut mempunyai budaya seragam. Orang dalam suatu budaya tidak semuanya mempunyai susunan yang identik mengenai artifak, norma, nilai dan asumsi. Menurut Trompenarars (1995), dalam setiap budaya ada satu sisi yang menyebar. Penyebaran ini mempunyai pola disekitar suatu rata-rata, sehingga variasi norma tampak sebagai suatu distribusi normal.

### Tingkatan Budaya

Dalam mempelajari budaya organisasi dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan Robert dan Hunt, (1994:439) yaitu: beberapa sarjana memandangnya sebagai asumsi bersama, keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi dan kelompok kerja. Kelompok kedua tertarik mengenai mitos, cerita dan bahasa sebagai manifestasi budaya. Perspektif ketiga memandang tata cara dan seremonial sebagai manifestasi budaya. Dan kelompok keempat mempelajari interaksi antar anggota dan simbol-simbol, sedangkan Schein dan Hatch (1997:211) menyatakan bahwa budaya organisasi ditemukan dalam tingkatan yaitu:

1. Artifak, dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, cara berpakaian dll. Analisa pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan.
2. Nilai, yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi dari pada artifak. Nilai ini sulit diamati secara langsung, oleh karena seringkali perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara

dengan anggota kunci organisasi atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen.

3. Asumsi dasar, merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi ini dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.
4. Mengacu pada tingkatan asumsi dasar di atas maka Schein memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dipercaya oleh anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan rasakan (Hatch, 1997:212).

### Dimensi asumsi dasar organisasi adalah:

1. Terkait dengan lingkungan
 

Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan. Dapat dinilai dengan bagaimana anggota-anggota kunci organisasi memandang hubungan tersebut. Terdapat 3 dimensi dari aspek ini yaitu:

  - a. Bagaimana mereka memandang peranan organisasi dalam masyarakat yang mana. Hal ini dapat dilihat jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau dimana pasar utamanya atau segmentasi pelanggan yang dibidik.
  - b. Apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi.
  - c. Apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial budaya atau lainnya. Bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungannya, apakah organisasi mendominasi atau didominasi, atau seimbang dengan lingkungan tersebut.
2. Hakekat kegiatan manusia
 

Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota organisasi tentang hal-hal apa benar yang perlu dikerjakan oleh manusia

- atas asumsi mengenai realitas, lingkungan, dan sifat manusia di atas, apakah ia harus aktif, pasif, pengembangan pribadi, atau lainnya. Apa yang dimaksud dengan kerja dan apakah yang dimaksud dengan bermain. Dimensi utama dari aspek ini adalah sikap mental manusia terhadap lingkungan, yaitu apakah proaktif, reaktif, ataukah harmoni.
3. Hakekat realitas dan kebenaran  
Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota organisasi tentang kaidah linguistik dan perilaku yang menetapkan mana yang nyata dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan, dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan. Terdapat 4 kriteria dimensi:
    - a. Realita fisik yang menyangkut persoalan kriteria objektif atau fakta.
    - b. Realita sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma dan prinsip.
    - c. Realita subjektif yang mempersoalkan pengalaman subjektif atas pendapat, kecenderungan dan cita ras pribadi.
    - d. Kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, pendapat orang bijak atau yang berwenang, proses hukum, revolusi konflik, uji coba atau pengujian ilmiah.
  4. Hakekat waktu  
Aspek ini dapat berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang orientasi dasar waktu, terdapat 2 aspek yaitu:
    - a. Arah fokus yang menyangkut masa lalu, kini dan masa yang akan datang.
    - b. Apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut mempergunakan satuan detik, menit jam dan seterusnya.
  5. Hakekat sifat manusia  
Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota organisasi tentang apa yang dimaksud dengan manusia dan apa atribut yang dianggap intrinsik atau puncak. Terdapat 2 dimensi dari aspek ini yaitu:
    - a. Tentang sifat dasar manusia apakah manusia pada dasarnya bersifat baik, buruk atau netral.
    - b. Mengenai perubahan sifat tersebut, yaitu apakah sifat manusia itu tetap (tidak dapat berubah) ataukah dapat berubah dan disempurnakan.
  6. Hakekat hubungan antar manusia  
Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta. Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif, individualistik, kolaboratif kelompok atau komunal. Terdapat 2 dimensi pada aspek ini:
    - a. Struktur hubungan manusia yang memiliki alternatif linearitas, kolateralitas atau individualitas.
    - b. Struktur hubungan manusia yang mempunyai variasi otokrasi, paternalisme, konsultasi, partisipasi, delegasi, dan kolegalitas.
  7. *Homogeneity vs diversity*  
Apakah kelompok yang baik itu berada dalam kondisi homogen atau berbeda, dan apakah individu dalam kelompok di dukung untuk berinovasi ataukah harus menyesuaikan visi.

### Fungsi Budaya Organisasi

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal, budaya melakukan sejumlah fungsi yaitu fungsi adaptasi eksternal dan fungsi integrasi internal. Fungsi adaptasi eksternal dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Misi dan strategi, menghasilkan suatu pengertian bersama tentang misi utama, tugas pokok, fungsi, yang tampak dan tersembunyi.
2. Tujuan, mengembangkan konsensus tentang tujuan yang dari misi utama.
3. Cara mengembangkan konsensus tentang cara yang digunakan untuk mencapai tujuan seperti struktur organisasi, pembagian tugas, sistem imbalan dan sistem kewenangan.
4. Ukuran, mengembangkan konsensus tentang kriteria dalam mengukur seberapa baik yang dilakukan kelompok dalam pencapaian tujuan, seperti informasi sistem kepegawaian.

5. Koreksi, mengembangkan konsensus tentang perbaikan yang tepat dari strategi yang akan digunakan bila tujuan tidak tercapai.

Fungsi integrasi internal dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Bahasa bersama dan kategori konsep. Bila karyawan tidak dapat berkomunikasi dan saling memahami satu sama lain, suatu kelompok sulit untuk didefinisikan.
  2. Batas kriteria kelompok. Adalah satu bidang yang sangat penting dari budaya adalah konsensus bersama tentang siapa yang tidak termasuk dan tidak tentang kriteria untuk menentukan keanggotaan.
  3. Kekuasaan dan status. Setiap organisasi harus bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria dan aturan tentang bagaimana karyawan mendapatkan, memelihara dan kehilangan kekuasaan, konsensus dalam bidang ini penting untuk membantu karyawan mengendalikan perasaan agresi.
  4. Keakraban, persahabatan, dan kasih sayang. Setiap organisasi harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan antar rekan kerja, hubungan antar karyawan yang berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan dan keakraban ditangani dalam konteks pengaturan tugas-tugas organisasi.
  5. Imbalan dan sanksi. Setiap karyawan harus mengetahui tentang perilaku yang benar dan yang salah, mendapatkan tentang imbalan tentang milik, status, dan kekuasaan, serta mendapatkan sanksi dalam bentuk tidak memperoleh imbalan dan akhirnya pengucilan.
  6. Ideologi, setiap orang seperti halnya setiap masyarakat, menghadapi peristiwa yang tidak dapat dijelaskan dan tidak dapat dipahami, yang harus diberi makna sehingga karyawan dapat menghadapinya dan menghindari kebingungan dalam menghadapi peristiwa yang tidak dapat dijelaskan dan tidak dapat dikontrol.
- Sumber: diadaptasi dari Edgar H Schein (1991) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-bass Publisher, San Fransisca, pp52 and 66.

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak ada begitu saja, tetapi harus diciptakan, dipelihara,

diperkuat, bahkan diubah agar sesuai dengan tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber (Baron dan Green Berg, 1990):

1. Pendiri organisasi. Pendiri tersebut sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.
2. Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
3. Karyawan, hubungan kerja. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai. Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakekat dari organisasi tersebut.

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu Robbin: (1994) mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan keindependenan yang dimiliki individu;
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko;
3. Arah, sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kerja;
4. Integrasi, tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi;

5. Dukungan dari manajemen, tingkat sejauh mana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol, jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan;
7. Identitas, tingkat sejauh mana karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya;
8. Sistem imbalan, tingkat sejauh mana lokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Langkah pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Dari berbagai teori dan uraian di atas bahwa peneliti akan menggunakan variabel dan dimensi dasar sebagai alat ukur, seperti yang dikemukakan Schein (1994:114). Dimensi asumsi dasar menunjukkan apa yang dipercayai oleh para anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan mereka rasakan.

Kebanyakan studi yang mengenai perilaku pemimpin berorientasi pada tugas dan hubungan dengan bawahan, dengan tujuan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria efektifitas pemimpin, seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Berbagai taksonomi perilaku telah digunakan sebagai alat bantu deskriptif bagi efektifitas manajerial.

Sebagai balikan dari masalah-masalah yang berorientasi pada tugas, organisasi perlu untuk memecahkan masalah integrasi internal, termasuk kriteria untuk menentukan keanggotaan dari organisasi, dasar untuk menentukan status sebuah ideologi dalam menjelaskan peristiwa-peristiwa dan simbol-simbol sebagai fungsi penting dari budaya.

Keberhasilan suatu pemimpin pada abad ke 21 ditentukan oleh kemampuan dalam mentransformasikan diri sesuai perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi (Hatch:1997), bila ini dapat tercipta, maka dapat dipastikan prestasi kerja pegawai akan meningkat dan dapat mempengaruhi pengembangan karier pegawai yang pada akhirnya akan sangat menentukan kinerja organisasi.

### Hubungan Motivasi Dengan Kinerja

Memahami nilai dari motivasi guru yang bernilai dengan menggunakan *reward* dan *punishment* banyak pimpinan organisasi publik yang gagal karena terbentur dengan peraturan-peraturan yang ada. Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi.

Tentunya individu-individu berbeda dalam dorongan motivasi dasarnya. Motivasi didefinisikan sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan.

Unsur intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha. Unsur ini merupakan unsur yang paling difokuskan, bila membicarakan tentang motivasi. Akan tetapi, intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali kalau upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, harus dipertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan menuju konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya diusahakan. Akhirnya, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Ini merupakan ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan pada pekerjaan cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Menurut teori motivasi yang paling di kenal baik adalah Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, dengan hipotesanya bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain;

2. Kebutuhan keamanan, antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional;
3. Kebutuhan sosial, antara lain: mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan;
4. Kebutuhan penghargaan, antara lain: mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, dan prestasi, serta faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian;
5. Kebutuhan aktualitas diri merupakan dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.

Begitu tiap kebutuhan ini cukup banyak dipuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dimana individu bergerak naik mengikuti anak-anak tangga hierarki. Dari titik pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, namun suatu kebutuhan yang puas secara cukup banyak (substansial) tidak lagi termotivasi. Maksudnya, sebelum memotivasi perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu, dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang tetap atau kebutuhan di atas tingkatnya.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri orang), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa dari klasifikasi Maslow adalah masa-masa kecukupan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan tingkat rendahnya.

## Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan, dimana budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam sistem organisasi tersebut. Ketika pihak manajemen organisasi memandang bahwa kualitas merupakan suatu hal yang mesti dilakukan dalam aktivitas kerja organisasi, maka persepsi dan perilaku anggota organisasi akan didorong oleh *values* kualitas dalam aktivitas kerja mereka.

Lebih dari setengah abad yang lalu, Kurt Lewin (dalam Reza, 1998) mengajukan tesis bahwa berbagai pola kepemimpinan manajerial akan menciptakan iklim sosial yang berbeda pula dalam organisasi. Adakalanya karyawan merasa nyaman bekerja dalam pola kepemimpinan yang bersifat demokratis, namun ada juga yang merasa produktif bila dipimpin oleh manajer otoriter.

## Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. "*Performance = Ability x Motivation*". Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja, dengan kata lain bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja. Henri Simamora (1997:423) menyatakan bahwa

prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerja tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya. Sedang Hasibuan (2001:94) mendefinisikan prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan.

Dari pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pegawai telah memiliki kemampuan dalam penguasaan bidang pekerjaannya, mempunyai minat untuk melakukan pekerjaan tersebut, adanya kejelasan peran dan motivasi pekerjaan yang baik, maka orang tersebut memiliki landasan yang kuat untuk berprestasi lebih baik.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; (7) daerah organisasi kerja.

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan *output* pelaksanaan tugas. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan (1999:126) menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti (2001) antara lain: (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana pra sarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berprestasi.

Bertolak dari pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan *output* yang dihasilkan tercermin baik kuantitas maupun kualitasnya.

### Penilaian Kinerja Guru

Tugas manajer (kepala sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

Dengan penilaian berarti guru mendapat perhatian dari atasannya sehingga dapat mendorong mereka untuk bersemangat bekerja, tentu saja asal penilaian ini dilakukan secara objektif dan jujur serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian guru ini memungkinkan untuk memperoleh imbalan balas jasa dari sekolah seperti memperoleh kenaikan jabatan seperti menjadi wakil, ketua jurusan, modal untuk mendapatkan kenaikan pangkat dengan sistem kredit.

Penilaian kinerja menurut Hendri Simamora (1997: 415) adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut Hasibuan (2000:87). Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Unsur prestasi karyawan yang dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidaklah selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal di atas. Demikian juga untuk menilai kinerja

guru, unsur-unsur yang telah dipaparkan di atas dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk melakukan penilaian namun tentu saja berkaitan dengan profesinya sebagai guru dengan utamanya sebagai pengajar.

Dalam melaksanakan tugasnya, guru tidak berada dalam lingkungan yang kosong. Ia bagian dari sebuah "mesin besar" pendidikan nasional, dan karena itu ia terkait pada rambu-rambu yang telah ditetapkan secara nasional mengenai apa yang mesti dilakukannya. Namun dalam konteks profesionalisme guru dimana mengajar dianggap sebagai pekerjaan profesional, maka guru dituntut untuk profesional dalam melaksanakan tugasnya.

Makin kuatnya tuntutan akan profesionalisme guru bukan hanya berlangsung di Indonesia, melainkan di negara-negara maju. Misalnya, di Amerika Serikat isu tentang profesionalisasi guru ramai dibicarakan mulai pertengahan tahun 1980-an. Hal itu masih berlangsung hingga sekarang.

Dalam jurnal pendidikan, *Educational Leadership* edisi 1993 menurunkan laporan utama tentang soal ini (Dedi Supriadi, 1998:98). Menurut jurnal itu untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal: pertama, guru mempunyai komitmen kepada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswa; kedua, guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan; ketiga, guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar; keempat, guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang akan dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya, artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang dilakukannya. Untuk dapat belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa; kelima, guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya PGRI atau organisasi profesi lainnya.

Ciri di atas terasa amat sederhana dan pragmatis. Namun justru kesederhanaan akan membuat sesuatu lebih mudah dicapai. Hal ini berbeda apabila kita bicara tentang profesionalisme guru yang cenderung ideal dalam menetapkan kriteria dan ciri. Begitu idealnya, sehingga sulit dicapai dan dinilai dengan kriteria yang terukur.

Sehubungan dengan uraian di atas maka kinerja guru yang ukur dalam penelitian ini merupakan penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku supervisor kepada guru yang menyangkut tugasnya sebagai pengajar. Dengan demikian kita dapat menentukan hal-hal apa saja yang akan dinilai oleh kepala sekolah mengenai kinerja guru, berdasarkan kajian teori di atas kita dapat tentukan hal-hal yang dinilai yaitu terdiri kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik jujur dan objektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya.

### III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah:

#### 1. Studi dokumen

Studi dokumen merupakan kegiatan pengumpulan data tentang fokus penelitian dari sejumlah sumber tertulis seperti buku, surat kabar, jurnal penelitian, literatur, laporan penelitian. Upaya ini dilakukan untuk menggali data sekunder sebagai pijakan untuk melakukan penelitian. Buku, laporan penelitian, jurnal, literatur dimaksudkan untuk memperoleh teori dan pengetahuan yang dapat menunjang penelitian.

Dokumen berupa berbagai peraturan perundangan tentang penilaian kinerja guru, pegawai negeri sipil (PNS), guru dan dosen, dan yang lain. Sedangkan dokumen mengenai gambaran umum lokasi penelitian diperoleh dari profil sekolah dan laporan tahunan sekolah.

#### 2. Angket

Mengumpulkan informasi dengan cara menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis untuk menjawab secara tertulis oleh responden. Teknik pengumpulan data melalui angket untuk memperoleh data

mengenai motivasi guru dan budaya organisasi.

### 3. Wawancara

Pengumpulan data dengan teknik wawancara dimaksudkan untuk menggali informasi mengenai motivasi guru, budaya organisasi dan kinerja guru. Bagaimana motivasi guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Bagaimana budaya organisasi yang dikembangkan dan yang terjadi. Juga bagaimana kinerja guru selama ini. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya. Wawancara ini dilakukan kepada informan yang telah ditentukan, seperti kepala sekolah, staf pimpinan, guru dan siswa.

Pedoman wawancara digunakan dalam melakukan wawancara. Pedoman ini dikembangkan dari kerangka konsep dan tujuan penelitian. Sehingga cara ini diharapkan mampu membatasi meluasnya data dan informasi yang tidak sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang diperoleh digunakan sebagai data sekunder dalam penelitian.

### 4. Pengamatan

Metode pengamatan dilakukan untuk melihat kondisi umum lokasi penelitian. Selain itu juga untuk melihat proses pembelajaran di sekolah, perilaku dan sikap guru secara umum, kehadiran guru, dan yang lain. Juga berkaitan dengan budaya organisasi, seperti budaya simbol, hubungan antar warga sekolah, dan sebagainya.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Motivasi guru

1. Motivasi kekuasaan yaitu merupakan dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan situasi lingkungan (*klien*).
2. Motivasi afiliasi yaitu merupakan dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial.
3. Motivasi kompetensi yaitu merupakan dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas kerja.
4. Motivasi *reward* yaitu dorongan kerja untuk mendapatkan imbalan.
5. Motivasi *punishment* yaitu dorongan bekerja karena adanya suatu peraturan-peraturan yang mengandung sanksi.

Tinggi rendahnya motivasi guru dihitung dengan kuesioner, dimana semakin tinggi skornya maka semakin tinggi motivasi kerjanya.

### Budaya organisasi diukur dari dimensi asumsi dasar organisasi antara lain:

1. Terkait dengan lingkungan  
Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan.
2. Hakekat kegiatan manusia  
Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota organisasi tentang hal-hal apa benar yang perlu dikerjakan oleh manusia atas asumsi mengenai realitas, lingkungan, dan sifat manusia di atas, apakah ia harus aktif, pasif, pengembangan pribadi, atau lainnya.
3. Hakekat realitas dan kebenaran  
Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota organisasi tentang kaidah linguistik dan perilaku yang menetapkan mana yang nyata dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan, dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan.
4. Hakekat waktu  
Aspek ini dapat berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang orientasi dasar waktu.
5. Hakekat sifat manusia  
Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota organisasi tentang apa yang dimaksud dengan manusia dan apa atribut yang dianggap intrinsik atau puncak.
6. Hakekat hubungan antar manusia  
Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta.
7. *Homogeneity vs diversity*  
Apakah kelompok yang baik itu berada dalam kondisi homogen atau berbeda, dan apakah individu dalam kelompok di dukung untuk berinovasi atautakah harus menyesuaikan visi.

Tinggi rendahnya budaya organisasi diukur dengan hasil kuesioner yang telah diedarkan, dimana semakin tinggi skornya maka semakin

tinggi pengaruh budaya organisasi tersebut.

### Kinerja guru

Motivasi difokuskan kepada motivasi pencapaian dengan indikator: keinginan bekerja dan melaksanakan tugas untuk memperoleh kebanggaan pribadi, memiliki sifat-sifat seperti tekun bekerja, tabah hati, suka bekerja dengan orang yang dapat memberi sumbangan yang sempurna, sering menetapkan tahap pencapaian untuk dicapai, memberi perhatian kepada masa yang akan datang, hanya terdapat sedikit resiko gagal, dan mereka amat bertanggungjawab. Motivasi kerja diukur dari total skor yang diperoleh dari jawaban responden yang merupakan skor penilaian kemauan mereka dalam bertugas.

### V. KESIMPULAN

Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Meskipun terjadi signifikan tentang pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, namun diduga terdapat variabel yang lain yang ikut menentukan pencapaian kinerja guru.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Buchari Zainun. 1979. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid I. Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Dedi Supriadi. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig. 1995. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harun Alrasyd. 1999. *Penarikan Sampel*. Bandung: Unpad.
- Hasibuan, Malayu SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan IV. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koswara E. 2000. *Motivasi Teori dan Penelitiannya*. Cetakan I. Bandung: Angkasa
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Buku 1 edisi 5. Diterjemahkan oleh Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthan, Fred. 1995. *Organizational Behavior. Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and Pernsonality*. New York: Harper & Row Publiser.
- Margono, S. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ma'rifah, Dewi. 2005. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur*. Laporan Penelitian Dewi Ma'rifah. Studi Pengembangan Sumber Daya Alam. Program Pasca Sarjana Universitas Pasca Sarjana. <http://www.damandiri.or.id/detal.php?id=312>. 20 Agustus 2005.
- Ndraha, Thaliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nur Tjahjono, Binawan dan Tri Gunarsih. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina*

- Marga Propinsi Jawa Tengah*. Jurnal Daya Saing. [http://eprints.UMS.ac.id/915/UMS\\_journals](http://eprints.UMS.ac.id/915/UMS_journals).
- Ridwan. 2005. *Skala Pengukuran Variable-variabel Penelitian*. Cetakan ketiga. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2000. *Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soewarno Handyaningrat. 1982. *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- Simamora, Henri. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simon, Herbert A. 1982. *Perilaku Administrasi: Suatu Studi Tentang Proses Pengambilan Keputusan*. Diterjemahkan oleh St. Dianjung. Jakarta: Bina Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES. Cetakan II.
- Steers, Richard. M. 1980. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sudjana. 1989. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Siegel, Sidney. 1994. *Statistika Non Parametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Jakarta: STIM YKPN. Yogyakarta. Ghalia Indonesia.
- Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Timotius. 2008. *Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru di SLTP Negeri 1 Muara Lawa Kutai Barat, Kalimantan Timur*. <http://www.geocities.com/gurvalah/pelitian.html>. 7 November 2008.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen. Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Edisi Kedua. Bumi Aksara.
- Winardi. 1977. *Organisasi Perkantoran Modern*. Bandung: Alumni.