

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Kerangka Teori

1. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

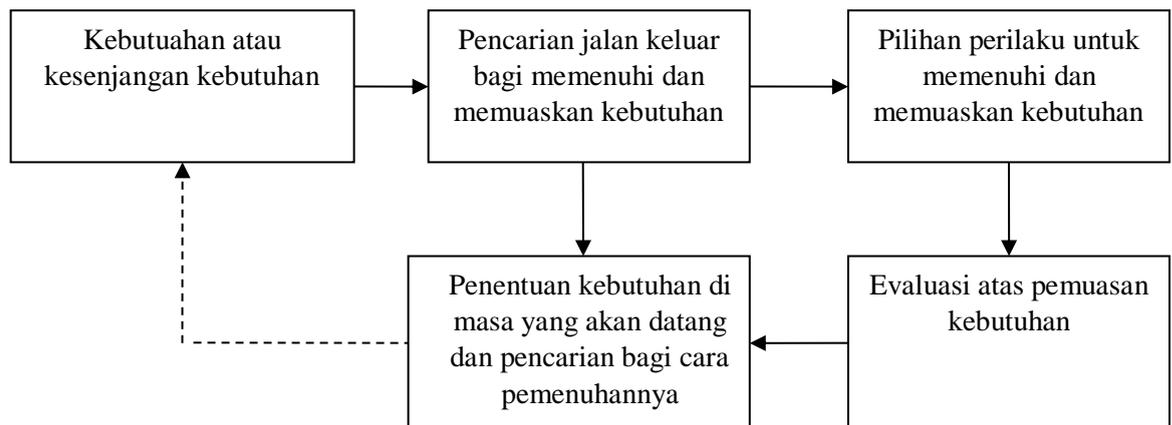
Menurut French dan Raven, sebagaimana dikutip Ernie Tisnawati Sule dan kurniawan Saefullah, motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu, *Motivation is the set of forces that cause people to behave in certain ways.*

Menurut Mangkunegara, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*), karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal¹.

Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh tenaga kerja di perusahaan tentunya perilaku yang akan menghasilkan kinerja terbaik bagi perusahaan dan tentunya bukan sebaliknya. Kinerja terbaik menurut Griffin sebagaimana dikutip Ernie Tisnawati Sule dan kurniawan Saefullah ditentukan oleh 3 faktor, yaitu: 1) motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan, 2) kemampuan (*ability*) yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan, dan 3) lingkungan pekerjaan (*the work environment*)

¹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), hlm. 61.

yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut, jika perusahaan berhadapan dengan persoalan lingkungan kerja, barangkali tidaklah terlalu sulit untuk melakukan langkah antisipatif dan korektif terhadap persoalan tersebut, akan tetapi jika perusahaan berhadapan dengan persoalan motivasi dari tenaga kerjanya, maka solusi atau langkah penyelesaiannya menjadi tidak mudah karena motivasi terkait dengan sesuatu yang bersifat tidak dapat diukur (*intangibles*) dan tidak dapat dilihat secara kasat mata (*invisible*). Untuk mengetahui bagaimana motivasi berperan dalam lingkungan pekerjaan, Gambar 1.1 berikut ini akan menjelaskan proses bagaimana motivasi berperan dalam menentukan perilaku yang akan ditunjukkan oleh tenaga kerja atau SDM yang dimiliki oleh perusahaan.



Gambar 2.1 Proses Motivasi sebagai Pendorong Perilaku Individu

Berdasarkan Gambar 2.1 di atas, proses bagaimana perilaku seseorang ditunjukkan oleh motivasinya dimulai ketika seseorang menyadari bahwa dirinya memiliki kebutuhan atau kesenjangan atas kebutuhan tertentu, katakanlah pendapatan yang minim. Maka akibat pendapatan yang minim tersebut, orang tersebut kemudian melakukan tindakan pencarian jalan keluar untuk memperoleh pendapatan yang lebih baik, maka langkah berikutnya adalah orang tersebut

mungkin akan melakukan pencarian kerja alternatif atau bekerja lebih keras sebagai bentuk perilaku guna memenuhi kebutuhan akan pendapatan yang memadai. Setelah kerja keras dilakukan atau pekerjaan lain didapatkan, dirinya akan mengevaluasi apakah yang didapatkan olehnya sebagai akibat kerja keras atau pekerjaan barunya telah memenuhi keinginan dirinya untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi atau tidak. Sekiranya ya, maka dirinya akan menentukan kebutuhan bagi masa yang akan datang. Selain daripada itu, sekiranya dari hasil kerja kerasnya tidak memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh pendapatan yang lebih baik, maka dirinya mungkin akan melakukan pencarian kembali alternatif guna memenuhi tuntutan kebutuhannya tersebut².

Motivasi dalam Islam juga di artikan sebagai suatu dorongan yang di lakukan seseorang bukan hanya mengharapkan gaji/upah sebagai tujuan melalukan suatu pekerjaan namun tujuan utamanya adalah mengharapkan keridhoan Allah SWT. Seorang pendidik memberikan ilmu kepada peserta didik bukan hanya sebatas tanggung jawab, namun ketika seseorang memiliki ilmu yang bermanfaat maka wajib ia memberikan ilmu yang dia miliki kepada orang lain yang membutuhkan, seperti yang di jelaskan di dalam hadist di bawah ini:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ: إِذَا مَاتَ ابْنُ آدَمَ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ: صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، وَعِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ، وَوَالِدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ (رواه مسلم)

Artinya:

² Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Pranada Media, 2009), hlm. 235-236.

Dari Abu Hurairah, sesungguhnya Rasulullah Saw bersabda: “Apabila anak Adam mati maka terputuslah amalannya kecuali 3 perkara : sedekah jariyah, ilmu yang bermanfaat dan anak shalih yang mendoakan orangtuanya ”(HR. Muslim)³.

Maksud dari Hadits tersebut ialah, apabila seorang anak Adam mati maka terputuslah seluruh amalnya, namun terdapat 3 perkara dimana amal seorang anak Adam itu akan terus mengalir walaupun ia sudah wafat. Perkara tersebut meliputi

1. Sedekah jariyah

Segala hal yang disedekahkan seorang anak Adam dalam hal kebaikan pada semasa hidupnya merupakan sedekah. Sedekah inilah yang nantinya akan menjadi salah satu amal yang tidak terputus seusai anak Adam tersebut wafat. Namun dengan syarat sedekah tersebut senantiasa dimanfaatkan dalam hal kebaikan. Semisalnya Kita membangun masjid untuk umum dengan maksud atau niat untuk bersedekah kepada masyarakat, dan ketika kita wafat dan masjid yang kita tinggalkan tersebut terus digunakan oleh masyarakat dalam hal kebaikan seperti beribadah pada Allah dan lainnya. Maka amal kita tidak akan terputus selagi masjid tersebut masih digunakan untuk berbuat kebaikan

2. Ilmu yang bermanfaat

Sama seperti sedekah jariyah, ilmu yang bermanfaat juga merupakan amal yang tidak terputus walau anak Adam tersebut sudah meninggal. Segala ilmu dalam hal kebaikan yang kita ajarkan pada orang lain merupakan Ilmu yang bermanfaat. Dengan syarat ilmu itu terus diajarkan kepada orang lain dengan benar.

³ Muslim dalam shahihnya, no. 1631

Semisalnya kita mengajarkan kepada anak kecil mengenai rukun iman dan islam, sehingga anak kecil itu pun menjadi tau mengenai Apa itu iman dan Apa itu islam. Setelah itu si anak kecil itu pun ketika besarnya ia mengajari anak kecil juga mengenai rukun islam dan rukun iman bekal dari apa yang kita ajarkan dan begitu juga seterusnya. Maka amal kita akan mengalir walaupun apabila kita sudah wafat.

3. Anak Shalih yang mendoakannya

Perkara yang ke tiga ialah anak shalih yang mendoakannya. Mempunyai anak yang shalih merupakan impian dan nikmat yang besar bagi seorang muslim. Apalagi anak shalih yang senantiasa mendoakan orang tuanya. Dengan doa-doa anak shalih inilah tercipta amalan yang tidak terputus walau seorang anak Adam telah wafat.

Sebagaimana halnya menuntut ilmu dan mengamalkannya, mengajarkan ilmu itu juga merupakan kewajiban orang Islam. Kita tidak boleh menyembunyikan ilmu. Menyembunyikan ilmu artinya tidak mau mengajarkan ilmu yang dimiliki kepada orang lain. Karena sesungguhnya menyembunyikan ilmu itu sangat pedih siksananya. Sebagaimana sabda nabi sebagai berikut:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَنْ سَتَلَ عَنْ عِلْمٍ فَكْتَمَهُ أُلْجِمَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ بِلِجَامٍ مِنْ نَارٍ

(رواه احمد)

Artinya:

Dari Abu Hurairah, ia berkata: Rasulullah s.a.w. bersabda: “Barang siapa ditanya tentang suatu ilmu, kemudian ia menyembunyikannya (tidak menjawab), maka pada hari kiamat ia akan diberi kendali dengan dari neraka”. (H.R. Ahmad).

Di dalam beberapa hadist yang telah di paparkan di atas dapat saya tarik kesimpulan, bahwasanya jika seorang individu memiliki ilmu yang cukup maka wajib baginya untuk menyampaikan kepada individu lain yang membutuhkan ilmu tersebut, bahkan jika seorang individu tersebut enggan untuk memberikan ilmu yang dia miliki kepada orang lain, maka Allah akan memberikan ganjaran pada hari kiamat. Dari hadist yang di atas seseorang menjadi termotivasi untuk memberikan atau menyampaikan ilmu yang dia miliki kepada orang lain, bukan saja sebagai kewajiban namun ilmu yang bermanfaat juga sebagai amal jariyah yang tidak terputus pahalanya untuk orang yang menyampaikan ilmu tersebut.

b. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut French dan Raven, sebagaimana dikutip Ernie Tisnawati Sule dan kurniawan Saefullah, motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu, *Motivation is the set of forces that cause people to behave in certain ways.*

Menurut Mangkunegara, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*), karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal⁴.

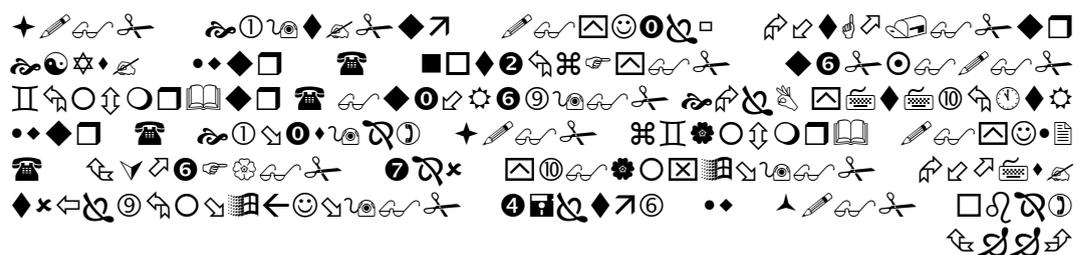
Kita bisa mendefinisikan motivasi ini sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batas-batas kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang. Sementara

⁴ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), hlm. 61.

secara umum motivasi bisa dikaitkan dengan usaha-usaha untuk mencapai suatu tujuan, kita akan persempit fokus tentang tujuan organisasi ini agar kita bisa memperoleh gambaran tentang kepentingan utama kita di dalam perilaku yang berhubungan dengan kerja. Tiga elemen kunci di dalam definisi tersebut adalah usaha (*effort*), tujuan organisasi (*organizational goals*), dan kebutuhan (*needs*).

Unsur usaha (*efforts*) merupakan alat pengukur intensitas. Bilamana seseorang memperoleh suatu dorongan, atau bilamana ia berusaha dengan keras tidak mungkin akan diperoleh suatu hasil *performance* seperti yang diinginkan, kecuali bila usaha tersebut disalurkan pada arah yang akan memberikan manfaat bagi organisasi. Oleh karena itu, kita harus memperhatikan, baik kualitas usaha tersebut maupun intensitasnya. Segala usaha yang ditujukan ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan konsisten. Akhirnya, kita akan memandang motivasi sebagai suatu proses pemenuhan⁵.

Di dalam Al Quran juga Allah SWT memerintahkan umat manusia untuk mencapai suatu hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang diterangkan dalam surat Al-Qashas: 77, yaitu:



Artinya:

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu

⁵ Herman Sofyandi, Iwa Gamiwa, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), hlm. 99.

berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”⁶.

c. Jenis-jenis Motivasi Kerja

1) Motivasi Intrinsik atau Motivasi Internal

Motivasi Intrinsik/Internal merupakan bentuk perubahan yang terdapat dalam diri seseorang yang dipicu karena adanya proses berpikir logis dengan memperhatikan hal-hal yang terjadi dalam dirinya. Salah satu di antaranya kebiasaan yang tidak wajar, keinginan yang tertunda, perasaan bersalah, kebiasaan yang buruk dan lain-lain.

Menurut Winardi dalam Nasrul Syakur motivasi intrinsik/internal dipengaruhi oleh tiga hal dasar yaitu:

“Kebutuhan, aspirasi dan keinginan. Motivasi terjadi dengan tidak sendirinya, perlu adanya kesadaran penuh untuk hal itu. Untuk terjadinya perubahan butuh waktu yang belum tentu *relative* cepat. Adanya motivasi berkelanjutan, memerlukan jangka waktu yang relatif lama. Untuk motivasi berdasarkan kebutuhan, bisa terjadi *relative* lebih cepat”. Sedangkan motivasi berdasarkan tujuan, ini memerlukan waktu yang tak bisa diprediksikan⁷.

2) Motivasi Ekstrinsik/Eksternal

Untuk motivasi ekstrinsik terjadi akibat dipicu oleh lingkungan, orang atau materi. Situasi melahirkan perubahan yang mendasar melalui proses perenungan atau melihat kenyataan di sekeliling kita. Motivasi ini bisa terjadi secara cepat bisa juga perlahan-lahan. Jika diamati, motivasi ini sebenarnya juga dipengaruhi oleh motivasi intrinsik/internal melalui proses berpikir.

Lingkungan, materi dan seseorang tidak akan bermakna tidak dibantu oleh kerja otak atau intuitif. Perubahan kan terjadi cukup besar pada diri seseorang,

⁶ QS. Al-Qashas:77

⁷ Nasrul Syakur, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media, 2011), hlm. 85

sehingga membuat hal yang dianggap luar biasa sebagai hasil kerja motivasi untuk berprestasi atau berkarya lebih baik dari biasanya⁸.

d. Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi diberikan sebagai upaya memelihara semangat kerja karyawan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan optimal. Motivasi ditujukan sebagai upaya mendorong dan merangsang pegawai untuk melakukan kegiatan atau tugasnya dengan rasa kesadaran. Sebagai upaya motivasi, pemimpin dapat melakukan kegiatan untuk meningkatkan kegairahan, disiplin, kesejahteraan, prestasi, moral kerja, tanggung jawab terhadap tugas-tugas, produktivitas dan efisiensi pegawai.

Menurut Hasibuan dalam Engkoswara memerinci tujuan pelaksanaan motivasi, yaitu:

- 1) Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan pemimpin
- 2) Meningkatkan kegairahan pegawai
- 3) Meningkatkan disiplin pegawai
- 4) Meningkatkan kesejahteraan pegawai
- 5) Meningkatkan prestasi kerja pegawai
- 6) Meningkatkan moral kerja pegawai
- 7) Meningkatkan rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas-tugas
- 8) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- 9) Memperbesar rasa tanggungjawab pegawai terhadap perusahaan
- 10) Memperbesar partisipasi pegawai terhadap perusahaan⁹.

e. Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi dikelompokkan atas:

- 1) Teori Kepuasan (*Content Theory*);

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan

⁸ *Ibid*, hlm. 85-86

⁹ Engkoswara, Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 210-211

cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materil maupun nonmateril yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (bersemangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan (*inner needs*) dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat orang itu bekerja. Misalnya mahasiswa X ingin lulus dengan nilai A. ini mendorongnya lebih giat belajar di banding dengan mahasiswa Y yang ingin lulus hanya C saja. Tinggi/rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

Teori Kepuasan (*Content Theory*) ini dikenal antara lain:

- a) Teori Motivasi Klasik oleh F. W. Taylor.

Teori Motivasi Klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor. Menurut teori ini Motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah karyawan dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat¹⁰.

- b) Maslow's Need Hierarchy Theory (*A Theory of Human Motivation*) oleh A. H. Maslow.

Teori ini diperkenalkan oleh seorang psikolog Abraham Maslow. Maslow menyatakan bahwa orang-orang atau individu termotivasi untuk berperilaku dalam pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhannya yang terdiri dari lima tingkatan kebutuhan. Kelima tingkatan kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (*physical needs*), kebutuhan keamanan (*safety and security needs*), kebutuhan sosial (*social/belongingness needs*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*).

KEBUTUHAN FISIK. Berdasarkan hierarki kebutuhan dari Maslow, kebutuhan paling dasar dari manusia yang akan memotivasi mereka untuk bekerja adalah kebutuhan fisik. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan akan makanan, kebutuhan seksual, dan kebutuhan biologis lainnya. Dalam sebuah perusahaan, kebutuhan ini akan terpenuhi manakala tenaga kerja atau individu mendapatkan upah minimum yang mereka kehendaki, lingkungan pekerjaan yang nyaman dan lokasi yang bersih dari polusi.

KEBUTUHAN KEAMANAN. Setelah kebutuhan fisik terpenuhi, menurut Maslow, kebutuhan selanjutnya yang harus dipenuhi adalah kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan akan keamanan ini bukan sekadar untuk merasa aman dari berbagai gangguan fisik maupun mental, akan tetapi juga perasaan aman

¹⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi & Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 103-104

akan ketidakpastian di masa yang akan datang. Oleh karena itu, di antara contoh akan kebutuhan ini adalah rencana pascapensiun dari pekerjaan, tunjangan di hari tua dan lain sebagainya.

Setelah kebutuhan fisik dan keamanan terpenuhi, kebutuhan selanjutnya yang akan memotivasi tenaga kerja adalah kebutuhan untuk berinteraksi dan diterima oleh lingkungan sosial. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui penciptaan kondisi yang memungkinkan para tenaga kerja untuk berinteraksi satu sama lain dalam pekerjaannya secara lebih fleksibel dan terbuka¹¹.

KEBUTUHAN AKAN PENGHARGAAN. Berdasarkan apa yang diungkapkan oleh Maslow, kebutuhan akan penghargaan merupakan salah satu kebutuhan yang akan memotivasi tenaga kerja agar dapat bekerja dengan baik setelah kebutuhan akan fisik, keamanan, dan sosial terpenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa penghargaan dari lingkungan sekitar, dari atasan maupun adanya kejelasan atas penghargaan bagi tenaga kerja yang berprestasi. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan menerapkan sistem pemberian penghargaan yang jelas bagi setiap tenaga kerja, kemudian juga dengan menciptakan budaya organisasi yang menghargai setiap upaya yang dilakukan oleh tenaga kerja.

KEBUTUHAN AKTUALISASI DIRI. Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan untuk menempatkan diri individu dalam lingkungan dan untuk pengembangan diri. Kebutuhan ini dapat berupa adanya tuntutan untuk pengembangan karier yang jelas, pekerjaan yang menantang dan lain-lain. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui pemberian promosi bagi tenaga kerja yang

¹¹ Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Pranada Media, 2009), hlm. 240

menunjukkan prestasi atau melalui pelibatan sesering mungkin pegawai dalam berbagai proyek atau kegiatan yang memiliki tantangan.

Maslow menyatakan bahwa kelima kebutuhan tersebut berlaku secara hierarkis, artinya pemenuhannya berawal dari tingkatan yang paling bawah, yaitu kebutuhan fisik, hingga tingkatan yang paling tinggi, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan yang hierarkinya lebih tinggi cenderung tidak akan memotivasi tenaga kerja sekiranya kebutuhan pada hierarki yang lebih bawah belum terpenuhi¹².

- c) Teori Dua-Faktor Herzberg Herzberg mengembangkan teori isi yang dikenal sebagai teori motivasi dua-faktor. Kedua faktor tersebut disebut *dissatisfier*, *satisfier*, motivator higiene, atau faktor ekstrinsik-intrinsik, bergantung pada pembahasan dari teori. Penelitian awal yang memancing munculnya teori ini memberikan dua kesimpulan spesifik.

Pertama, adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, konteks pekerjaan, yang menimbulkan ketidakpuasan antarkaryawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, kondisi tersebut tidak selalu memotivasi karyawan. Kondisi ini adalah *dissatisfier* atau faktor higiene, karena faktor-faktor itu diperlukan untuk mempertahankan, setidaknya, suatu tingkat dari “tidak adanya ketidakpuasan”. Faktor-faktor tersebut di antaranya:

1. Gaji
2. Keamanan pekerjaan
3. Kondisi kerja
4. Status

¹² *Ibid*, hlm. 241

5. Prosedur perusahaan
6. Kualitas pengawasan teknis
7. Kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Kedua, serangkaian kondisi *intrinsik*-isi pekerjaan-ketika ada dalam pekerjaan, dapat membentuk motivasi yang kuat hingga dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, pekerjaan tidak terbukti memuaskan. Faktor-faktor dalam rangkaian ini disebut *satisfier* atau motivator dan beberapa di antaranya adalah:

1. Pencapaian
2. Pengakuan
3. Tanggung jawab
4. Kemajuan
5. Pekerjaan itu sendiri
6. Kemungkinan untuk tumbuh¹³.

d) Teori Kebutuhan yang Dipelajari McClelland

McClelland telah mengajukan teori motivasi yang secara dekat berhubungan dengan konsep pembelajaran. Dia yakin sebagian besar kebutuhan berasal dari budaya. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement, n Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power, n Pow*).

McClelland menyatakan bahwa ketika muncul suatu kebutuhan yang kuat di dalam diri seseorang, kebutuhan tersebut memotivasi dirinya untuk

¹³ John M. Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 151

menggunakan perilaku yang dapat mendatangkan kepuasannya. Sebagai contoh, memiliki kebutuhan akan pencapaian yang tinggi mendorong seorang individu untuk menetapkan tujuan yang menantang, untuk bekerja keras demi mencapai tujuan tersebut, dan menggunakan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya.

Berdasarkan hasil penelitian, McClelland mengembangkan serangkaian faktor deskriptif yang menggambarkan seseorang dengan kebutuhan yang tinggi akan pencapaian. Hal tersebut adalah:

1. Suka menerima tanggung jawab untuk memecahkan masalah.
2. Cenderung menetapkan tujuan pencapaian yang moderat dan cenderung mengambil resiko yang telah diperhitungkan.
3. Menginginkan umpan balik atas kinerja¹⁴.

e) Teori ERG Alderfer

Alderfer sepakat dengan Maslow bahwa kebutuhan individu diatur dalam suatu hierarki. Akan tetapi, hierarki kebutuhan yang dia ajukan hanya melibatkan tiga rangkaian kebutuhan.

1. Eksistensi (*existence*), Kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja.
2. Hubungan (*relatedness*), Kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti,
3. Pertumbuhan (*growth*), Kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif,

¹⁴ *Ibid*, hlm. 151

Tiga kebutuhan Alderfer-eksistensi (*existence, E*), hubungan (*relatedness, R*), dan pertumbuhan (*growth, G*), atau ERG hubungan dengan teori milik Maslow dalam hal kebutuhan eksistensi serupa dengan kategori fisiologis dan keselamatan Maslow, kebutuhan hubungan serupa dengan kategori kebersamaan, sosial, dan cinta, dan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kategori harga diri dan aktualisasi diri¹⁵.

f) Teori Motivasi *Human Relation*

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungan yaitu seseorang akan berprestasi jika ia menerima dan diakui dalam lingkungannya. Teori ini menetapkan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan kontrak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja¹⁶.

g) Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

1. Upah yang layak;
2. Kesempatan untuk maju;
3. Pengakuan sebagai individu;
4. Keamanan kerja;
5. Tempat kerja yang baik;
6. Penerimaan oleh kelompok;
7. Perlakuan yang wajar;
8. Pengakuan atas prestasi.

¹⁵ *Op.cit*, hlm. 150

¹⁶ Mesiono, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media, 2012), hlm. 150

Kesimpulan dari teori motivasi kepuasan (*content theory*) di atas adalah:

1. Memotivasi para bawahan hendaknya dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan materil dan nonmateril yang memberikan kepuasan bagi mereka;
2. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus;
3. Pengarahan dan pemberian motivasi hendaknya dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja;
4. Pemberian alat motivasi hendaknya disesuaikan dengan status dan kedudukannya dalam organisasi¹⁷.

2) Teori Motivasi Proses (*Process Theory*);

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

Karena “ego” manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, maka daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini

¹⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi & Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 115

disebut “teori harapan (*Expectancy Theory*)”. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya bila harapan itu tidak tercapai akibatnya ia akan menjadi malas. Teori Motivasi Proses ini, dikenal atas¹⁸:

a) Teori Harapan (*Expectancy Theory*);

Salah satu teori motivasi yang sangat populer akhir-akhir ini ialah teori harapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom, seorang ahli psikologi dari Universitas Yale. Teori ini menekankan bahwa kekuatan kecenderungan berperilaku tertentu tergantung pada kuatnya harapan bahwa, perilaku tersebut akan diikuti oleh keluaran tertentu dan oleh kuatnya daya tarik keluaran itu bagi orang yang bersangkutan. Dalam penerapannya, makna teori itu ialah, bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar dari organisasi seperti bonus yang lebih besar, kenaikan gaji serta promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya.

Dengan kata lain, Teori Harapan memfokuskan analisisnya pada tiga jenis hubungan, yaitu:

1. Hubungan upaya dengan kinerja di mana karyawan mempunyai persepsi, bahwa upaya yang lebih besar berakibat pada kinerja yang makin memuaskan.

¹⁸ *Ibid*, hlm. 116

2. Hubungan kinerja dengan imbalan. Hubungan ini menyangkut keyakinan seseorang bahwa, menampilkan kinerja pada tingkat tertentu akan berakibat pada hasil tertentu yang diinginkan.
3. Hubungan imbalan dengan tujuan pribadi. Yang memungkinkan di sini ialah, sejauh mana imbalan yang diterima dari organisasi memuaskan tujuan dan kebutuhan pribadi dari karyawan, dan seberapa besar daya tarik imbalan tersebut bagi yang bersangkutan¹⁹.

b) Teori Keadilan (*Equity Theory*);

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

- 1) Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- 2) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya²⁰.

c) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*).

Asumsi dasar pengkondisian operan ialah bahwa perilaku dipengaruhi oleh konsekuensinya. Penelitian B.F. Skinner dengan hewan menyebabkan penggunaan istilah pengkondisian operan (*operant conditioning*). Istilah yang lebih sering digunakan untuk menguraikan prinsip pengkondisian operan yang diterapkan terhadap manusia adalah modifikasi perilaku (*behavior*

¹⁹ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 116-117

²⁰ Mesiono, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media, 2012), hlm. 142-143

modification). Jadi, modifikasi perilaku adalah perubahan individu melalui penguatan.

Modifikasi perilaku organisasi adalah istilah umum yang diciptakan untuk menunjukkan "penguatan sistematis terhadap perilaku organisasi yang tidak diinginkan". Jadi, modifikasi perilaku organisasi adalah suatu pendekatan operan terhadap perilaku organisasi. Istilah organisasi telah ditambahkan pada istilah modifikasi perilaku untuk menunjukkan bahwa pendekatan Operan digunakan dalam lingkungan kerja. Kita akan menggunakan istilah modifikasi perilaku dan modifikasi perilaku organisasi secara bergantian.

Terdapat sejumlah prinsip yang penting dari pengkondisian operan yang dapat membantu manajer mencoba mempengaruhi perilaku.

Penguatan. Adalah suatu prinsip belajar yang sangat penting. Dalam pengertian umum, motivasi adalah penyebab intern perilaku, sedangkan penguatan adalah penyebab ekstem perilaku. Jadi, penguatan adalah sesuatu yang meningkatkan kekuatan tanggapan dan cenderung menyebabkan pengulangan perilaku yang didahului oleh penguatan. Jadi dapat dikatakan, bahwa tanpa penguatan tidak ada modifikasi perilaku yang dapat diukur. Para manajer sering menggunakan penguat positif untuk memodifikasi perilaku. Dalam beberapa hal penguat berfungsi seperti yang diramalkan, sedangkan dalam hal-hal lain penguat tersebut tidak memodifikasi perilaku pada arah yang diharapkan karena kemungkinan terjadinya persaingan penguatan. Jika penguat tidak dibuat bergantung atas perilaku yang diharapkan manajer, perilaku yang diharapkan tidak terjadi. juga, memberi penguat setelah kejadian perilaku yang diharapkan

lama berlangsung menurunkan kemungkinan terjadinya lagi perilaku yang diharapkan tersebut²¹.

f. Metode Motivasi Kerja

- 1) Metode Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (*materiil & nonmateriil*) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
- 2) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lainnya.

Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat²².

g. Tantangan Motivasi

Memotivasi orang adalah merupakan aspek kunci bagi manajer yang efektif.

Namun, manajer menghadapi dua tantangan:

- 1) Banyak tugas pekerjaan manajer direntang lebih luas. Mereka merasa ditarik dalam multi-dimensi dan menggunakan terlalu banyak waktu untuk mengatasi persoalan daripada secara proaktif memfokus pada kebutuhan pekerja. Situasi

²¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi & Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 100

²² *Ibid*, hlm. 100

ini membuat frustrasi dan membawa pada turunnya kepuasan kerja dan motivasi bagi manajer.

- 2) Manajer mungkin tidak tahu bagaimana memotivasi orang, selain sekadar menggunakan penghargaan finansial. Adalah penting bagi manajer untuk menggunakan pendekatan yang lebih luas dan terintegrasi ketika berusaha memotivasi pekerja. Organisasi dapat membantu manajer dengan memberikan mereka pelatihan dan *coaching* yang memfokus pada bagaimana memperbaiki kemampuan mereka memotivasi orang lain.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, program yang bersifat motivasional dapat dipertimbangkan untuk memperbaiki produktivitas, kualitas, atau kepuasan kerja. Langkah yang dapat dilakukan adalah²³:

Pertama, perlunya pemahaman tentang perbedaan antara motivasi dan kinerja. Motivasi dan kinerja bukan merupakan hal yang sama. Motivasi hanya merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja.

Kedua, perbedaan individual merupakan salah satu penyebab rendahnya motivasi yang harus dipertimbangkan. Manajer dianjurkan mengembangkan pekerja sehingga mereka mempunyai kemampuan dan pengetahuan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif. Usaha harus dilakukan untuk memelihara karakteristik positif pekerja seperti *self-esteem*, *self-efficacy*, emosi positif dan kebutuhan untuk berprestasi.

Ketiga, motivasi adalah *goal-directed*, maka proses dan penetapan tujuan harus dilakukan melalui prosedur yang tepat. Metode yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja juga perlu dipertimbangkan dengan baik. Tanpa sistem

²³ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), hlm. 128-129

penilaian kinerja yang sah, adalah sulit dan bahkan tidak mungkin membedakan secara akurat antara *poor* dan *good performers*.

Keempat, umpan balik memberikan informasi dan arah yang diperlukan untuk menjaga pekerja fokus pada tugas, aktivitas, dan tujuan yang relevan. Manajer harus mengusahakan umpan balik yang spesifik, tepat waktu, dan akurat kepada pekerja.

Kelima, tidak boleh dilupakan bahwa budaya organisasi memengaruhi motivasi dan perilaku pekerja secara signifikan. Budaya peningkatan diri yang positif lebih mungkin membahayakan motivasi dan perilaku lebih tinggi daripada budaya yang didominasi oleh kecurigaan, bawel/cerewet, dan menyalahkan.

Akhirnya, penting bagi organisasi melatih manajer mereka untuk menilai orang dengan tepat. Manajer harus membuat penghargaan ekstrinsik pada kinerja.

Tetapi ada tiga hal perlu dipertimbangkan:

- 1) Manajer perlu memastikan bahwa tujuan kinerja diarahkan pada pencapaian hasil akhir yang benar.
- 2) Janji peningkatan *reward* tidak akan memperbaiki usaha lebih besar dan kinerja baik kecuali reward dikaitkan dengan jelas dengan kinerja dan cukup besar untuk mendapatkan kepentingan atau perhatian pekerja.
- 3) Motivasi dipengaruhi oleh persepsi pekerja tentang kejujuran dalam alokasi *reward*. Motivasi menurun apabila pekerja meyakini bahwa *reward* dialokasikan secara tidak adil. *Reward* juga harus diintegrasikan dengan tepat dalam sistem penilaian. Umpan balik juga harus dihubungkan dengan kinerja²⁴.

h. Teknik Motivasi Kerja

²⁴ *Ibid*, hlm. 129

Motivasi jelas diperlukan untuk memelihara semangat dan bahkan meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga organisasi dapat mencapai tujuan secara produktif. Berdasarkan kajian terhadap hasil penelitian para ahli tentang motivasi, dipelajari beberapa aktivitas yang dapat dijadikan teknik memotivasi baik dari perbaikan iklim dan kualitas tempat kerja sampai kepada perbaikan dan peningkatan perilaku hubungan insani diantara personil serta memberikan *reward* yang memadai dan menantang kerja.

Nitisemito dalam Engkoswara merinci teknik-teknik motivasi sebagai berikut²⁵:

- 1) Pemberian gaji yang cukup.
- 2) Memperhatikan kebutuhan sosial.
- 3) Sesekali menciptakan suasana santai.
- 4) Memperhatikan harga diri.
- 5) Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
- 6) Memberikan kesempatan untuk maju.
- 7) Memperhatikan perasaan aman para pegawainya untuk menghadapi masa depan.
- 8) Mengusahakan loyalitas karyawan.
- 9) Sesekali mengajak karyawan untuk berunding.
- 10) Memberikan insentif.
- 11) Fasilitas yang menyenangkan.

i. Indikator Motivasi Kerja

²⁵ Engkoswara, Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 218

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti yaitu antara lain sebagai berikut²⁶:

1) Gaji (*salary*).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2) Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3) Kebijakan dan Administrasi.

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung

²⁶ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV Mandar Maju, 2009), hlm. 233

manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai hubungan positif terhadap pegawai. Melalui partisipasi, para pegawai akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan dan kreativitas untuk memecahkan persoalan.

4) Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan²⁷.

5) Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari.

6) Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk hasil *performace* yang tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang,

²⁷ *Ibid*, hlm. 234

biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Teknik pemerayaan pekerjaan dapat dijadikan sebagai sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja²⁸.

7) Peluang untuk maju.

Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan pegawai ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji.

8) Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut

²⁸ *Op. Cit*, hlm. 236

bekerja, yang masuk dalam kompensasi nonfinansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya²⁹.

9) Keberhasilan (*achievement*).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

10) Tanggung jawab.

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan

²⁹ *Loc. Cit*, hlm. 238

menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar³⁰.

2. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin

Singodimedjo dalam Edy Sutrisno, mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Contoh, seorang pesuruh di sebuah kantor yang terlambat datang, akibatnya ruangan kerja di kantor tersebut semuanya terkunci, sehingga kegiatan kantor tersebut menjadi terganggu, karena tidak ada pegawai yang dapat melakukan aktivitasnya, sehingga mengganggu proses operasi di hari itu. Dari contoh tersebut dapat kita lihat bahwa ketidakdisiplinan seseorang dapat merusak aktivitas organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan

³⁰ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV Mandar Maju, 2009), hlm. 239.

sikap yang salah pada sementara karyawan Siagian dalam Edy Sutrisno. Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu:

- 1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- 5) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan³¹.

Disiplin merujuk pada instruksi sistematis yang diberikan kepada murid (*disciple*). Untuk mendisiplinkan berarti menginstruksikan orang untuk mengikuti tatanan tenemu melalui aturan-aturan tertentu. Biasanya kata “disiplin” berkonotasi negatif. Ini karena untuk melangsungkan tatanan dilakukan melalui hukuman. Dalam arti lain, disiplin berarti suatu ilmu tertentu yang diberikan kepada murid. Orang dulu menyebutnya tak (disiplin) ilmu. Di perguruan tinggi, disiplin bisa disamakan artinya dengan “fakultas.”

Disiplin diri merujuk pada latihan yang membuat orang merelakan dirinya untuk melaksanakan tugas tertentu atau menjalankan pola perilaku tertentu, walaupun bawaannya adalah malas. Misalnya, orang yang memilih membaca pelajaran pada saat malam minggu, ketika orang lain santai-santai, adalah orang yang tengah mendisiplinkan dirinya.

Maka, disiplin diri adalah penundukan diri untuk mengatasi hasrat-hasrat yang mendasar. Disiplin diri biasanya disamakan artinya dengan “kontrol diri” (*self-control*). Disiplin diri merupakan pengganti untuk motivasi. Disiplin ini diperlukan dalam rangka menggunakan pemikiran sehat untuk menentukan

³¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media, 2009), hlm.

jalannya tindakan yang terbaik yang menentang hal-hal yang lebih dikehendaki. Perilaku yang bernilai adalah ketika motivasi ditundukkan oleh tujuan-tujuan yang lebih terpikirkan: melakukan apa yang dipikirkan sebagai yang terbaik dan melakukannya itu dengan hati senang. Sementara perilaku baik yang biasa adalah melakukan perbuatan yang baik, namun dilakukan secara enggan, karena menentang hasrat diri pribadi. Beralih dari perilaku biasa kepada perilaku yang bernilai membutuhkan latihan dan disiplin³².

b. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting dalam kehidupan manusia yang tidak luput dari kesalahan. Penanaman disiplin seharusnya dilakukan sejak dini dan dilakukan secara terus-menerus agar menjadi kebiasaan. Orang-orang yang berhasil dalam pekerjaan, umumnya mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Sebaliknya, orang yang gagal umumnya tidak disiplin.

Avin Fadilla Helmi dalam Barnawi dan Mohammad Arifin menyatakan “disiplin kerja sebagai suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi”³³. Selanjutnya Melayu S.P. Hasibuan menyatakan “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”³⁴.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah ketaatan yang dilakukan seseorang secara teratur dan

³² Mohamad Mustari, *Nilai, Karakter, Refleksi untuk Pendidikan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 35-36

³³ Barnawi dan Mohammad Arifin. *Kinerja Guru Profesional*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media), hlm. 112

³⁴ Melayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 193

terus-menerus terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga tempat dia bekerja. Begitu juga di sekolah, seorang guru dituntut untuk selalu taat terhadap tata tertib yang berlaku karena dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya.

c. Pentingnya Disiplin Kerja

Sebagai bangsa yang mempunyai cita-cita untuk mewujudkan tujuan nasional sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu masyarakat yang adil makmur dan lestari berdasarkan Pancasila, maka diperlukan upaya bertahap, berencana dan berkesimbangan, melalui petjuangan dan pembangunan dengan semangat dan kemauan yang kuat dan pantang mundur.

Dengan pembaharuan yang demikian itu perlu didukung oleh suasana yang sesuai, yaitu berupa tata kehidupan masyarakat yang tertib dan teratur. Atau dengan kata lain diperlukan mentalitas nasional yang sesuai dengan watak pembangunan, yang arahnya adalah menuju kepada pertumbuhan, perubahan dan kemajuan. Apabila manusia yang menjadi subjek dan sekaligus objek pembangunan tersebut tidak memiliki mentalitas pembangunan yang sesuai, maka akan sangat mengganggu jalannya pembangunan.

Kondisi obyektif menunjukkan bahwa sikap mental seperti dikehendaki di atas belum sepenuhnya menampakkan diri dan belum dikembangkan secara mendalam dan konsepsional. Contoh dalam kehidupan sehari-sehari dapat kita lihat, antara lain: membuang sampah sembarangan, tidak antri karcis bila mau naik Kereta Api atau Bus, lalu lintas yang tertib. penyalahgunaan wewenang, pungutan liar, datang ke kantor terlambat dan pulang sebelum waktunya. mangkir edan lain-lain. Kesemuanya itu merupakan gejala emosi disiplin. Karena itu perlu

menumbuhkan sikap mental baru dalam masyarakat dengan menanamkan dan mengembangkan sikap mental yang disebut disiplin.

Setiap masyarakat yang hendak hidup tertib dan teratur memerlukan sikap dan perilaku pada warganya yang berdisiplin. Seorang warga masyarakat yang berdisiplin selalu bersikap dan berperilaku sesuai dengan ketentuan yang dianggap baik oleh masyarakat dan mendukung pembangunan. Ketentuan-ketentuan itu berwujud nilai-nilai serta kaidah-kaidah sosial yang positif, dengan demikian maka dari setiap warga masyarakat diharapkan kesadaran atas kepentingan umum yang diaktualisasikan dengan berperilaku yang tertib dan teratur serta bergairah dalam ikut serta berpartisipasi aktif dalam pembangunan. Namun tuntutan untuk berdisiplin harus cukup aktif, sehingga memberi peluang dan kreativitas tanpa pengembangan kemampuan pribadi ini justru akan menghilangkan dinamika masyarakat yang sedang membangun. Untuk itu perlu adanya keseimbangan antara tuntutan untuk berdisiplin dan pengembangan kreativitas. Inilah makna menumbuhkan dan mengembangkan disiplin nasional yang hidup³⁵.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno, faktor yang memengaruhi disiplin pegawai adalah:

³⁵ Muchdarsyah, *Produktivitas Apa dan Bagaimana* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm 147-148

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaikbaiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para karyawan, di samping banyak lagi hal-hal yang di luar kompensasi yang harus mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan. Realitanya dalam praktik lapangan, memang dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja tenang, karena dengan menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

2) Ada tidaknya keledanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan, bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin

yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan. Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang memengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apa pun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila petaturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap *sembrono*, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan. Para karyawan akan berkata: “Untuk apa disiplin, sedangkan orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi”.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apa pun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada di bawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini sering disebut WASKAT. Pada tingkat mana pun ia berada, maka seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan³⁶.

e. Indikator Disiplin Kerja

Kedisiplinan perlu diterapkan dan ditingkatkan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas guru. Malayu S.P. Hasibuan menyatakan pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya:

- 1) Tujuan dan kemampuan,
Tujuan dan kemampuan ikut memhubungani tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berartibahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
- 2) Teladan pimpinan,
Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin.
- 3) Balas jasa,
Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memhubungani kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
- 4) Keadilan,
Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama

³⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media, 2009), hlm. 89-92

dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

- 5) Pengawasan melekat,
Waskat (pengaasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.
- 6) Ketegasan,
Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan menghubungkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.
- 7) Sanksi hukuman,
Sanksi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin tinggi disiplin dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya, namun jika sanksi hukuman yang diberikan ringan maka disiplin kerja semakin rendah³⁷.

Selanjutnya Sujono dalam Edy Sutrisno menyatakan ada beberapa indikator disiplin kerja yang dapat dijadikan sebagai ukuran kedisiplinan yaitu³⁸:

- a) Ketepatan waktu meliputi ketepatan jam pulang, ketepatan jam masuk, kepatuhan pada jam kerja.
- b) Kesetiaan atau patuh pada peraturan atau tata tertib yang ada, meliputi kepatuhan untuk memakai seragam dan kepatuhan terhadap peraturan dan komitmen yang telah disepakati.
- c) Mempergunakan dan memelihara peralatan kantor.

Berdasarkan pendapat yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan kunci terwujudnya suatu tujuan. Begitu juga yang terjadi di sekolah, dengan disiplin yang baik berarti guru sadar dan bersedia mengerjakan semua tugas dengan baik. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja guru, diharapkan hasil kerja akan semakin baik.

³⁷ Melayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 195

³⁸ Aida Rahmita Sari, *Hubungan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 2 Yogyakarta*, Skripsi, (Yogyakarta: UNY, 2013), hlm. 16

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), sedangkan yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dua jenis perilaku atau tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja pekerjaan yakni tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan seluk-beluk pekerjaan, termasuk terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antarpersonal dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri. Swanson dan Gradous dalam Poppy Ruliana menjelaskan bahwa dalam sistem organisasi berapa pun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena kesalingtergantungan ini, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja³⁹.

Sejalan dengan uraian di atas, dalam melaksanakan sebuah pekerjaan, seorang karyawan akan berusaha untuk melaksanakan pekerjaannya tersebut dengan sungguh-sungguh agar dapat memberikan hasil yang baik sesuai dengan

³⁹ Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 144

kemampuan, pengalaman, kesungguhan serta waktu pengerjaan tugas yang dibebankan kepadanya.

b. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja nyata) yang dicapai seseorang. Secara terminologi, pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas atau kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya⁴⁰. Dengan kata lain kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja⁴¹. Kinerja sangat terkait dengan kemampuan kerja atau kompetensi kerja serta prestasi yang diraih atau dibuktikan. Kinerja yang baik akan menghasilkan prestasi yang baik dan dapat diperlihatkan atau dibuktikan.

Berkaitan dengan guru, maka kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar kompetensi dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja seorang guru tidak dapat terlepas dari kompetensi yang melekat dan harus dikuasai. Kompetensi guru merupakan bagian penting yang dapat menentukan tingkat kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pengajar yang merupakan hasil kerja dan dapat diperlihatkan melalui suatu kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecepatan dan komunikasi yang baik.

Untuk menilai kinerja guru dapat dilihat dari beberapa aspek. Aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja seorang guru dari suatu organisasi dikelompokkan

⁴⁰ *Ibid*, Hlm. 163.

⁴¹ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), Hlm. 570.

menjadi 3, yaitu: kemampuan teknik, kemampuan konseptual dan kemampuan interpersonal⁴².

- a. Kemampuan teknik, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.
- b. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian dari bidang gerak dari unit-unit operasional.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, membawa guru melakukan negosiasi.

Selain itu untuk menilai kinerja guru juga bisa dilihat dari 4 kompetensi yang dimilikinya, yaitu:

- a. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan beribawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.
- b. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, (2) pemahaman tentang peserta didik, (3) pengembangan kurikulum/silabus, (4) perancangan pembelajaran, (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, dan (6) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- c. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya peserta

⁴² Supardi, *Idid*, Hlm. 70.

didik memenuhi standart kompetensi yang ditetapkan dalam standart pendidikan.

- d. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: (1) berkomunikasi lisan dan tulisan, (2) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, (3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan (4) bergaul secara santun dengan masyarakat⁴³.

Guru sebagai orang yang memberi ilmu pengetahuan kepada anak didik sangat diharapkan agar terus melakukan peningkatan kompetensinya. Kompetensi seorang guru juga merupakan faktor penting yang turut menentukan mutu kerjanya. Kinerja guru merupakan implementasi dari empat kompetensi dasar yang harus dimilikinya. Namun, kinerja guru dalam penelitian ini adalah unjuk kerja guru khusus dalam mengimplementasikan tuntutan kompetensi pedagogik. Indikator dimensi pedagogik seorang guru adalah (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) melakukan evaluasi belajar, dan (4) melaksanakan tindak lanjut pembelajaran.

Misi utama sekolah saat ini tetap mengutamakan proses pencerdasan kehidupan bangsa. Sisi lain dari misi sekolah adalah sebagai agen perubahan sosial. Untuk itu perubahan sekolah merupakan keharusan untuk merespon segala tuntutan kebutuhan masyarakat dalam aspek perubahan sosial budaya sehingga eksistensi dan pengembangan masyarakat dan bangsa dapat berlangsung dengan baik. Salah satu tokoh penting dalam peningkatan mutu sekolah adalah guru.

⁴³ Jejen Mushaf, *Peningkatan Kompetensi Guru* (Jakarta: Kencana, 2011) Hlm. 31-54.

Dalam hal ini guru perlu ditingkatkan kinerjanya sebab guru lah yang akan membawa perubahan pendidikan bahkan perubahan dunia. Berkenaan dengan hal tersebut, Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, dan kualitas guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah, dan hal ini tidak hanya ditentukan dari salah satu faktor saja, namun banyak hal yang ikut berpengaruh dalam menentukan peningkatan kinerja guru tersebut

Sesuai dengan firman Allah dalam surat At-Taubah ayat 105 yaitu:



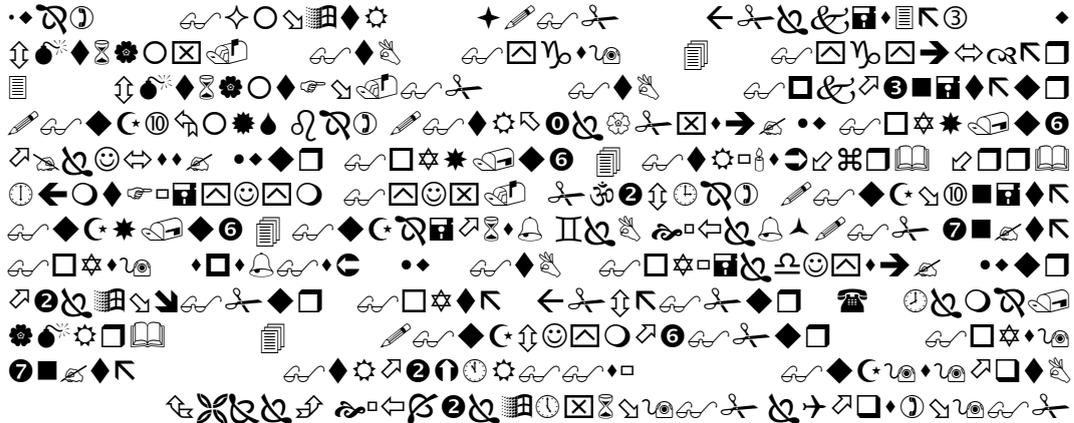
Artinya:

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”⁴⁴.

Penjelasan ayat diatas bermakna bahwa segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu sebagai bentuk pengabdian kepada Allah semata-mata oleh karenanya segala aktivitas hidup dan kehidupan merupakan amal yang diperintahkan dalam islam. Meningkatnya kinerja pada diri guru sangat berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah/madrasah memberikan perhatian yang penuh terhadap setiap guru.

⁴⁴ QS. At-Taubah:105

Sebagaimana dijelaskan juga dalam QS. Al Baqarah: 286, yaitu:



Artinya:

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebankan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'afilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir”⁴⁵.

Maksud dari ayat tersebut adalah bahwa Allah telah mencontohkan ketika

Allah menguji manusia dengan membebaniya Allah telah melihat kapasitas yang akan diuji dengan hal itu maka Allah menguji manusia tidak melampaui harus kemampuan manusia itu sendiri. Dengan begitu hal ini adalah pesan tersirat dari Alqur'an bahwa manusia mempunyai kapasitas yang berbeda-beda dengan demikian kapasitas yang dimiliki manusia akan berguna ketika dimanfaatkan dengan semestinya dan sesuai dengan porsi masing-masing.

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran,

⁴⁵ QS. Al-Baqarah:286

melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Senada dengan itu juga menurut UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “Guru ialah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi, peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

Berkenaan dengan guru sebagai tenaga profesional, maka guru profesional haruslah memiliki berbagai kompetensi. Adapun kompetensi yang harus ada pada diri guru profesional ialah: kemampuan untuk mengembangkan pribadi peserta didik, khususnya kemampuan intelektual, serta membawa peserta didik menjadi warga Negara dan masyarakat Indonesia yang bersatu berdasarkan Pancasila. Seorang guru profesional berfungsi untuk mengajar, mendidik, melatih dan melaksanakan penelitian masalah-masalah pendidikan.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar kompetensi dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja seorang guru tidak dapat terlepas dari kompetensi yang melekat dan harus dikuasai. Kompetensi guru merupakan bagian penting yang dapat menentukan tingkat kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pengajar yang merupakan hasil kerja dan dapat diperlihatkan melalui suatu kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecepatan dan komunikasi yang baik.

Jadi, Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik dengan segenap kompetensi yang ia miliki agar pada saat melaksanakan

pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran.

Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian kerja atau hasil kerja. Selanjutnya pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Menurut Homby dalam Yusuf Hadijaya, kinerja adalah terjemahan dari kata *Performance* (Bahasa Inggris) artinya pelaksanaan pekerjaan yang baik.

Castetter dalam Yusuf Hadijaya mendefinisikan penilaian kinerja sebagai:

A process of arriving at judgements about an individual's past or present performance against the background of his/her work environment and about his her future potential for an organization. The appraisal process is an activity designed to assist personnel to achieve individual and group as well as organizational benefits (sebuah proses sampai pada penentuan tentang kinerja individual seseorang di waktu lampau atau pada waktu sekarang dibandingkan terhadap latar belakang lingkungan kerjanya dan tentang potensinya ke depan bagi organisasi)⁴⁶.

c. Faktor-faktor Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang memengaruhi terbangunnya suatu kinerja profesional, termasuk kinerja guru yang di dalamnya berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhinya, internal maupun eksternal. Faktor internal yang memengaruhi misalnya sistem kepercayaan menjadi pandangan hidup seorang guru. Faktor ini sangat besar pengaruhnya yang ditimbulkan dan bahkan yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerjanya. Meskipun dalam realitasnya etos kerja seseorang

⁴⁶ Yusuf Hadijaya, *Administrasi Pendidikan*, (Medan: Perdana Publishing, 2012), hlm. 150

tidak semata-mata tergantung pada nilai-nilai agama atau sistem kepercayaan dan pandangan teologis yang dianutnya, tetapi pengaruh pendidikan, informasi, dan komunikasi juga bertanggung jawab bagi pembentukan suatu kinerja.

Selanjutnya faktor eksternal kinerja guru, menurut M. Arifin dalam Muhaimin mengidentifikasi ke dalam beberapa hal, di antaranya adalah:

- 1) Volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang.
- 2) Suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan.
- 3) Sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan terwujud dalam kenyataan.
- 4) Penghargaan terhadap *need achievement* (hasrat dan kebutuhan untuk maju) atau penghargaan terhadap yang berprestasi.
- 5) Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik, seperti tempat olahraga, masjid, rekreasi, dan hiburan⁴⁷.

d. Penilaian Kinerja Guru

Kinerja, baik secara individu maupun organisasi mempunyai peran yang besar dalam keberlangsungan organisasi dalam menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat. Setiap organisasi perlu memperhatikan bagaimana upaya untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberi kontribusi optimal bagi meningkatnya kinerja organisasi. Dengan demikian perhatian pada kinerja harus menjadi fokus dan semangat organisasi.

Untuk itu organisasi perlu memahami bagaimana kondisi kinerja pegawai untuk dapat melakukan pengeioloan dan pengembangan bagi kepentingan organisasi serta diperlukan suatu penilaian kinerja dalam rangka tersebut. Penilaian kinerja merupakan tahapan penting dalam manajemen kinerja suatu organisasi. Pada tahapan ini dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar bagi

⁴⁷ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta: Prenada Media, 2016), hlm.

kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan SDM, baik itu kebijakan penggajian, promosi, maupun demosi, dan sebagainya. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan guna menilai perilaku pegawai dalam pekerjaannya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian penilaian kinerja yang dikemukakan para pakar.

Dari beberapa pengertian di atas, tampak bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan langkah yang diperlukan untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai. Pengetahuan ini akan sangat membantu dalam mengelola dan memanfaatkan pegawai dan mengembangkannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan penilaian kinerja dapat diketahui bagaimana prestasi kerja pegawai, kinerja yang terjadi, serta potensi-potensi yang mungkin dapat dikembangkan bagi kepentingan organisasi.

Dengan demikian, penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi, baik secara individual maupun kelembagaan.

Sementara itu menurut Ahmad S Ruky dalam Uhar Suhar Saputra penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan:

- a) Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b) Mendorong kinerja SDM secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- c) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
- d) Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- e) Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya.

- f) Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya dengan pekerjaan⁴⁸.

e. Indikator Kinerja Guru

Mathis dan Jackson mengatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan/kuantitas pekerjaan pada suatu bagian.
- 2) Kualitas hasil pekerjaan, yaitu menilai baik tidaknya hasil pekerjaan karyawan.
- 3) Ketepatan waktu, dalam menyelesaikan tugas, para karyawan bukan hanya dituntut untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya namun juga harus tepat atau sesuai dengan harapan atasan.
- 4) Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.
- 5) Kemampuan bekerjasama baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain⁴⁹.

B. Kerangka Fikir

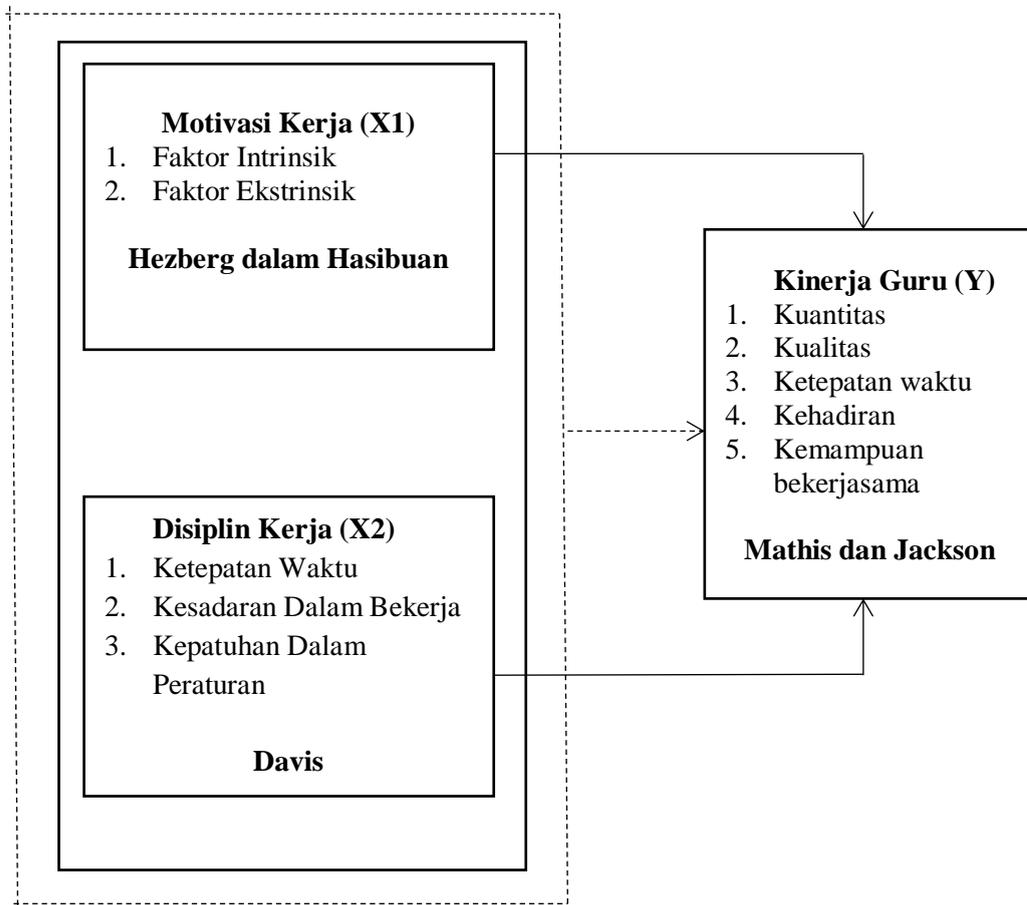
Berdasarkan uraian teori tersebut diasumsikan ketika seorang guru memiliki motivasi dan disiplin yang tinggi terhadap pekerjaannya maka akan langsung mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan tersebut. Dengan demikian terdapat 3 (tiga) variabel dalam penelitian ini, terdiri dari 2 (dua) variabel independen (bebas) dan 1 (satu) variabel dependen (terikat).

1. Motivasi kerja sebagai variabel independen (X_1)
2. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X_2)
3. Kinerja guru sebagai variabel dependen (Y)

⁴⁸ Uhar Suhar Saputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), hlm. 166-168

⁴⁹ Mathis, Robert L dan Jackson, John H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 378

Kerangka berpikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal yang penting. Maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.2 Alur Kerangka Fikir

a. Indikator Motivasi Kerja

Teori Motivasi Dua Faktor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor instrinsik dan faktor ekstrinsik.

- 1) Faktor Intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain:
 - a) Tanggung Jawab (*Responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan.
 - b) Kemajuan (*Advancement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.

- c) Pekerjaan Itu Sendiri (*the work itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.
 - d) Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.
 - e) Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.
- 2) Faktor-Faktor Ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain:
- a) Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*company policy and administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.
 - b) Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.
 - c) Gaji dan Upah (*wages and salaries*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kerjanya.
 - d) Hubungan Antar Pribadi (*interpersonal relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan berinteraksi dengan karyawan lain.
 - e) Kualitas supervisi (*Quality supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh karyawan⁵⁰.

b. Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada

Davis. Menurut Davis ada beberapa indikator kedisiplinan antara lain adalah:

- 1) Kehadiran, yaitu kegiatan yang menandakan datang atau tidaknya pegawai untuk melakukan aktivitas kerja.
- 2) Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh pemberi kerja dan oleh pekerja dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.
- 3) Ketaatan pada atasan, yaitu patuh atau mengikuti apa yang diberikan pimpinan dalam organisasi guna mengerjakan pekerjaan dengan baik.
- 4) Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang secara sukarela mentaati peraturan-peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawab, jadi pegawai akan mengerjakan tugasnya dengan baik.
- 5) Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya serta perilaku kerjanya⁵¹.

c. Indikator Kinerja

⁵⁰ S.P Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 157

⁵¹ Devis Newstrom dan Keith, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), hlm.

Mathis dan Jackson mengatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan/ kuantitas pekerjaan pada suatu bagian.
- 2) Kualitas hasil pekerjaan, yaitu menilai baik tidaknya hasil pekerjaan karyawan.
- 3) Ketepatan waktu, dalam menyelesaikan tugas, para karyawan bukan hanya dituntut untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya namun juga harus tepat atau sesuai dengan harapan atasan.
- 4) Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.
- 5) Kemampuan bekerjasama baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain⁵².

C. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Aida Rahmita Sari (2013) dengan judul Skripsi, “Hubungan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 2 Yogyakarta”. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 37 orang dari populasi 37 orang. Hasil analisis data penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa, terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Yogyakarta. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Yogyakarta. Terdapat hubungan antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Yogyakarta.
2. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Al Fisqy Kayyash Amaliyyah (2017) dengan judul Tesis, “Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap

⁵² Mathis, Robert L dan Jackson, John H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 378

Kinerja Guru Yayasan Swadipha Natar”. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 125 orang dari populasi sebanyak 125 orang. Hasil analisis data penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja, sehingga kinerja semakin baik karena dapat dipengaruhi oleh motivasi yang diberikan oleh pimpinan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Kendari, artinya, apabila disiplin kerja guru SMK Negeri 1 Kendari baik maka kinerja guru akan meningkat. Disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya secara bersama-sama disiplin kerja dan motivasi kerja mempunyai berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan berkontribusi terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Kendari.

3. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Sukadi (2016) dengan judul Skripsi, “Hubungan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Al Huda 1 Karangpandan”. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 10 orang dari populasi sebanyak 20 orang. Hasil analisis data penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa, terdapat hubungan yang positif dan signifikan motivasi kerja guru dengan kinerja guru pada MTs Al Huda Karangpandan. Hal ini menunjukkan bahwa makin tinggi motivasi kerja guru maka kinerja guru akan makin tinggi pula. Oleh karena itu, untuk menghasilkan kinerja guru yang maksimal sebaiknya dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan kegiatannya di sekolah. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan disiplin kerja dengan kinerja

guru pada MTs Al Huda Karangpandan. Hal ini menunjukkan bahwa makin tinggi disiplin kerja maka kinerja guru akan makin tinggi pula. Oleh karena itu hendaknya sekolah dapat selalu melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan disiplin kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

D. Pengajuan Hipotesis

1. Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja guru di MTs Islamiyah Suluh Medan
2. Terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja guru di MTs Islamiyah Suluh Medan
3. Terdapat hubungan positif antara motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru di MTs Islamiyah Suluh Medan .

