

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS DAN KERANGKA BERFIKIR**

#### **2.1 KAJIAN PUSTAKA**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia atau yang sering dikenal dengan *Human Resource management*, merupakan aset penting dalam organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga proses perencanaan strategis. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Mondy (2010:4-5) adalah utilisasi dari individu – individu untuk mencapai tujuan organisasi, maka dari itu manajer-manajer dari setiap tingkat harus memperhatikan sumber daya manusia. Pada dasarnya semua manajer menyelesaikan segala sesuatunya dengan mendelegasikan tugas kepada karyawan, hal itu memerlukan sumber daya manusia yang efektif.

Menurut Hasibuan (2011:89) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tugas tertentu. Manajemen sumber daya merupakan Pendayagunaan pengembangan penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok atau pekerja. Manajemen sumber daya manusia mencakup desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, dan hubungan antar karyawan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas maka Manajemen Sumber Daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses pendayagunaan atau proses penanganan permasalahan yang dihadapi karyawan, pekerja, manajer ataupun

tenaga kerja yang lain untuk meningkatkan aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi/lembaga.

### **2.1.2. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Nawawi (2006:234) pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan dan tingkah laku seseorang yang secara langsung. Menurut Samsudin (2006:159) kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi, secara tidak langsung dapat diamati orang lain.

Berdasarkan pendapat di atas Kinerja adalah penampilan kerja menuntut adanya pengekspresian potensi atau kemampuan dari seseorang serta menuntut adanya tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Seseorang yang mampu mengekspresikan potensi atau kemampuannya secara maksimal dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

### 2.1.2.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bisa tercapai. Dalam melaksanakan tugasnya guru harus berpedoman pada kurikulum yang ada dan disesuaikan dengan kondisi sekolah, guru juga memberikan ajaran sopan santun yang bisa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, karena kurikulum sekarang harus bisa memberikan perubahan pada sikap perilaku siswa. Guru juga dituntut untuk selalu mengembangkan kemampuannya yang menunjang kegiatan pembelajaran.

Martinis Yamin dan Maisah (2010:36) kinerja guru adalah perilaku atau respon yang memberikan hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan dalam menghadapi tugas. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil pencapaian guru dalam melaksanakan tugas yang didasarkan kecakapan, pengalaman, waktu, *output* yang dihasilkan yang terjamin baik dari kualitas maupun kuantitasnya. Tabrani Dkk (2000:17) menyatakan bahwa untuk mendukung keberhasilan kinerja guru, perlu berbagai factor yang mendukung diantaranya : 1. Motivasi kinerja guru, 2. Etos kerja guru. 3. Lingkungan kinerja guru,

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan social (Depdiknas, 2005:24, 90-91) dijelaskan sebagai berikut :

1. Kompetensi Pedagogik merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan pengelola pembelajaran yang mendidik dan

dialogis. Secara *substantive* kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimiliki.

2. Kompetensi Kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, arif, dewasa dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.
3. Kompetensi Profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran, bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan menambah wawasan keilmuan sebagai guru
4. Kompetensi Sosial berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama peserta didik, tenaga kependidikan, wali murid dan masyarakat sekitar

Guru profesional seharusnya memiliki semua kompetensi dasar sebelum guru tersebut menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional seharusnya dapat dipahami oleh semua guru agar tujuan dalam pembelajaran dapat terwujud secara maksimal. Seorang guru hendaknya juga dapat memberikan contoh kehidupan dalam lingkungan sekolah maupun lingkungan masyarakat. Di era digital Revolusi Industri 4.0 ini, guru juga dituntut memiliki kompetensi dan penguasaan literasi digital sehingga dapat melaksanakan pembelajaran yang

teknologi ICT (*Information and Communication Technology*). Penguasaan terhadap sumber belajar *on line* mengenal berbagai macam aplikasi program dalam Komputer untuk menunjang kegiatan pembelajaran, sehingga guru harus mengembangkan kemampuan sesuai tuntutan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja guru merupakan prestasi guru yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan yang didasarkan pada kompetensi, kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

#### **2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Davis dalam Mangkunegara (2005:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

##### **1) Faktor Kemampuan (*Ability*)**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) apalagi *IQ superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

##### **2) Faktor Motivasi (*Motivation*)**

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

### **2. 1.1.3 .Penilaian Kinerja Guru**

Kepala sekolah memiliki kewajiban untuk melakukan penilaian terhadap kinerja guru di sekolah. Penguasaan kompetensi guru sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah. Yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja menurut Sondang P. Siagian (2002:225), adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu :

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:a) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang

akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya. b) Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut. c) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala tersebut didokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Selain aspek-aspek penilaian tersebut masih terdapat aspek-aspek lain yang dapat digunakan untuk menilai kinerja, hal itu juga tergantung dari bagaimana jabatan atau posisi dari yang akan dinilai kinerjanya, dengan kata lain pengukuran kinerja juga disesuaikan dengan posisi dari pegawai. Menurut Noeng Muhadjir (2000: 84-85), terdapat empat model pengukuran kinerja guru, yaitu :

- 1) Model STAG (*Stanford Teacher Competence Appraisal Guide*), yang terdiri dari 4 komponen evaluasi, yaitu: tujuan, penampilan (*performance*), evaluasi, dan profesionalitas serta kemasyarakatan.

- 2) Model Rob Norris yang menyetengahkan 6 komponen yaitu terdiri dari kualitas personal-profesional, persiapan mengajar, perumusan tujuan, evaluasi, penampilan di kelas, dan penampilan siswa.
- 3) Model Oregon yang disebut sebagai OCE-CBTE (*Oregon College of Education Competency Based Teacher Education*) yang mengelompokkan kemampuan mengajar dalam 5 klaster, yaitu: perencanaan dan persiapan, kemampuan mengajar (guru) dan kemampuan belajar (siswa), kemampuan hubungan interpersonal, dan klaster kelima: kemampuan hubungan dan tanggung jawab profesional terhadap orang tua, kurikuler, administratif, dan anggaran.
- 4) Model APKG (Alat Penilaian Kinerja Guru) yang disadur dari TPAI (*Teacher Performance Assessment Instructure*) yang menyetengahkan lima alat pengukuran kemampuan, yaitu: rencana pengajaran, prosedur mengajar, hubungan antar pribadi, standar profesional, dan persepsi siswa.

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, Penilaian Kinerja Guru (PKG) adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Sejalan dengan pengertian di atas turut dibahas mengenai Sistem PKG, “Sistem Penilaian Kinerja Guru adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya.



### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### 2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah* yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi/akal) sehingga dapat diartikan sebagai hal-hal yang bersangkutan dengan akal. Sedangkan menurut ilmu antropologi kebudayaan adalah keseluruhan sistem, gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar.

Ada beberapa nilai-nilai yang mendasari kehidupan budaya organisasi yaitu :

- a. Nilai -nilai sosial yang terdiri dari nilai kemanusiaan, keamanan, kenyamanan, persamaan, keselarasan, efisiensi kepraktisan .b)Nilai demokratik yang terdiri dari kepentingan individu, kepatuhan, aktualisasi diri, hak-hak minoritas, kebebasan, ketepatan, peningkatan. c)Nilai-nilai birokratik yang meliputi kemampuan teknik, spesialisasi, tujuan yang ditentukan, tujuan yang ditentukan. lugas dalam tindakan, rasional, stabilitas. d)Nilai-nilai profesional, termasuk keahlian, wewenang memutuskan, penolakan kepentingan pribadi, pengakuan masyarakat, komitmen kerja, kewajiban social, pengaturan sendiri, manfaat bagi pelanggan, disiplin. e)Nilai-nilai ekonomi yaitu rasional, ilmiah, efisiensi, nilai terukur dengan materi, campur tangan minimal, tergantung kekuatan pasar.

Menurut Gering Surpiyadi dan Tri Guno dalam Rina Puspita (2008: 3) budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang dibudayakan dalam

suatu kelompok dan tercermin dalam sikap, menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Melaksanakan budaya organisasi dalam suatu lembaga atau organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Selain itu (Taliziduhu Ndraha, 2005: 208), mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi guru merupakan suatu kebiasaan, nilai-nilai, tradisi, yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya. Kebiasaan, nilai-nilai dan tradisi tersebut terlihat dari cara pemahaman guru mengenai pekerjaannya, sikap dan perilaku pada saat bekerja.

Nilai-nilai dan keyakinan dalam pelaksanaan budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi pola kinerja, karena nilai dan keyakinan tersebut dijadikan sebagai landasan atau acuan dalam proses pelaksanaan kerja di sebuah organisasi atau lembaga. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003: 80), nilai-nilai dan keyakinan dalam budaya memiliki lima komponen kunci yaitu: 1) Nilai adalah kepercayaan, 2) Mengenai perilaku yang dikehendaki 3) Keadaan yang amat penting, 4) Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku, dan 5) Urut dari yang relatif penting, adalah penting untuk membedakan nilai pendukung dengan yang diperankan. Jadi nilai-nilai dan keyakinan dapat mempengaruhi kinerja karena di dalam nilai tersebut

terdapat suatu kepercayaan yang harus dilaksanakan yang menentukan perilaku yang sudah dikehendaki

### **2.1.3.2. Pentingnya Budaya Organisasi**

Pelaksanaan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan sumber daya manusia, karena budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan sikap atau perilaku dan pola pikir guru dalam menciptakan produktivitas kerja yang tinggi. Guru merupakan elemen terpenting dalam proses pendidikan. Oleh karena itu budaya organisasi perlu dimiliki dan harus tertanam dalam jiwa guru sebagai pendidik dan pengajar.

Sembilan karakteristik yang menggambarkan esensi budaya organisasi menurut Dharma : 2004 Yaitu : 1)Identitas anggota dimana karyawan lebih mengidentifikasi karyawan secara menyeluruh. 2)Penekanan kelompok dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok daripada individu. 3)Fokus orang dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak luaran yang dihasilkan oleh karyawan dalam organisasi. 4)Penyatuan unit dimana unit-unit dalam organisasi didorong supaya berfungsi dengan cara terkoordinasi/bebas. 5)Pengendalian dimana peraturan atau regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan karyawan. 6)Toleransi resiko dimana pekerja didorong untuk agresif, kreatif, inovatif, dan mau mengambil resiko. 7)Kreteria ganjaran dimana ganjaran serti peringatan, pembayaran, promosi lebih dialokasikan menurut kinerja karyawan daripada senioritas atau favorititas. 8)Orientasi sarana tujuan dimana manajemen lebih berfokus pada

hasil/teknik untuk mencapai tujuan. 9) Fokus pada sistem terbuka dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan dalam lingkungan eksternal.

Budaya organisasi merupakan faktor yang dapat mendukung kelancaran pelaksanaan prosedur kerja. Dengan memelihara prosedur kerja yang baku maka akan tercipta kesinambungan alur proses kerja yang kontinyu. Oleh karena itu, untuk menciptakan kesinambungan dalam proses kerja di sebuah organisasi diperlukan kerjasama antara pihak manajemen dengan karyawan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, aman, tentram, dan harmonis sesuai dengan nilai-nilai kebudayaan yang baik dari setiap unsur budaya yang ada.

Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi (2011: 42-43), mengemukakan enam pendapat mengenai penyebab turunnya kinerja organisasi dan individu, yaitu :

- 1) Beban kerja berlebihan
- 2) Kurangnya otonomi
- 3) Imbalan yang tidak memadai
- 4) Hilangnya sambung rasa
- 5) Perlakuan tidak adil
- 6) Konflik nilai .

Adanya bermacam tipe manusia dan sikap perilaku di lingkungan sekolah sehingga terbentuk budaya organisasi yang baik untuk meningkatkan atau menumbuhkan komitmen kerja yang tinggi, bagi setiap guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, untuk kemajuan sekolah, sehingga tercipta iklim persaingan yang sehat dalam pengembangan karir guru di sekolah. Guru yang menginginkan siswa-siwinya mendapatkan prestasi yang baik, maka guru harus memulai dengan budaya organisasi yang baik pula.

### **2.1.3.3 Unsur-unsur Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan perwujudan dari nilai-nilai, kebiasaan dan

tradisi yang dimiliki oleh sekelompok manusia atau masyarakat dalam suatu organisasi atau lembaga yang kemudian diolah menjadi nilai-nilai atau norma serta aturan-aturan baru yang menjadi sikap dan perilaku dalam organisasi yang diharapkan dapat mencapai visi misi dan tujuan. Proses terciptanya budaya organisasi melibatkan semua sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi atau lembaga tersebut. Menurut Moekijat (2006:53) cakupan makna setiap nilai budaya organisasi antara lain :1) Disiplin, perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. 2) Keterbukaan, kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar kepada sesama mitra kerja.3) Saling menghargai,perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab lain terhadap mitra kerja. 4) Kerjasama,kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran target perusahaan

Menurut Ndraha,( 2005: 52) budaya organisasi dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu :1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya. 2) Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Tujuan Fundamental budaya organisasi adalah membangun SDM seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam satu hubungan sifat peran

sebagai seorang guru sehingga terjadi komunikasi yang efektif dan menyenangkan baik dengan siswa maupun mitra kerja, dan dapat mengubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku modern sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi dan disiplin

## **2.1.4 Motivasi Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada untuk menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur yang menimbulkan niat dan kebersamaan. Sementara itu Manulang (2001:165) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dalam upaya mencapai tujuan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang baik berasal dari dalam maupun dari luar seseorang, sehingga orang tersebut akan memiliki, semangat, keinginan, kemauan yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kerja.

### **2.1.3.2 Teori Motivasi**

Teori motivasi memiliki beberapa pendapat antara lain :

#### **1. Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow**

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Robbins and Judge (2012)

digambarkan dalam suatu hirarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow yaitu : 1)Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya. 2)Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Security or safety needs*), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional. 3)Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan. 4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian. 5)Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri. Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku kearah kebutuhan yang paling tinggi (*self actualization*).

## 2. Teori Motivasi Kesehatan dari Frederick Herzberg.

Herzberg mengembangkan 2 (dua) faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yaitu *dissatisfiers* dan *satisfiers* atau *hygiene* dan motivator atau *extrinsic factors dan intrinsic factors*”” pengertian dari masing-masing kebutuhan adalah sebagai berikut :

1. *Satisfiers* atau motivators atau *intrinsic factors* meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*Self Actualization Needs*) Teoritis .

2. *Dissatisfiers* atau *hygiene* atau *extrinsic factors* meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah.

### 2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses psikolog dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi berbagai hal, Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku kearah kebutuhanyang paling tinggi (*self actualization*). Apabila kebutuhan seseorang (pegawai) sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya, faktor itu bisa muncul dalam diri sendiri (instrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik).

Menurut Sagir dalam Siswanto Sastrohadwiryo (2003:269-270) unsur-unsur dalam motivasi kerja adalah 1) Kinerja 2) Penghargaan 3) Tantangan 4) Tanggung jawab 5) Pengembangan 6) Ketertiban 7) Kesempatan.

Motivasi seorang karyawan dalam bekerja merupakan hal yang rumit karena motivasi melibatkan faktor individual dan organisasi. Yang tergolong faktor individu adalah tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan faktor yang berasal dari organisasi yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah gaji, keamanan pekerjaan dan hubungan sesama pekerja.



#### **2.1.3.4 Fungsi Motivasi Kerja**

Menurut Hamalik (1992) fungsi motivasi yaitu : (1) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan (2) Sebagai pengarah artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan. (3) Sebagai penggerak, ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil, besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya pekerjaan.

Menurut Sudiman (2007:85) fungsi motivasi ada tiga yaitu : (1) Mendorong manusia untuk berbuat sebagai penggerak setiap kegiatan yang dilakukan. (2) Menentukan arah perbuatan yaitu ke arah tujuan yang ingin dicapai sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dilakukan dengan rumusan tujuan. (3) Menyeleksi perbuatan yaitu menentukan perbuatan apa yang harus dikerjakan sesuai tujuan.

Fungsi motivasi kerja untuk meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan, prestasi kerja juga meningkatkan produktivitas kerja, sehingga bisa mencapai target atau tujuan yang ingin capai lembaga.

#### **2.1.3.5 Metode Motivasi**

Menurut Hasibuan (2005:48) ada dua metode motivasi yaitu Motivasi Langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu atau karyawan untuk memenuhi kebutuhan atau kepuasaannya misalnya pemberian pujian, bonus dan tanda jasa. Motivasi tidak langsung yaitu motivasi yang diberikan berupa fasilitas yang mendukung kelancaran tugas sehingga

karyawan merasa betah atau bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

Motivasi kerja bertujuan untuk menumbuhkan kemauan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Melalui motivasi supaya guru bisa bekerja dengan baik sehingga mendorong guru untuk berinisiatif dan berinovatif dan meningkatkan kinerjanya.

Indikator motivasi kerja yang dikembangkan dari Mc.Clelland's, Hasibuan (2000:149-167) sebagai berikut: 1. Motif yang terdiri dari : a) Upah yang adil dan layak b) Kesempatan untuk maju dan promosi c) Pengakuan sebagai individu d.Keamanan dalam bekerja. e) Tempat kerja yang baik f) Penerimaan dalam kelompok g)Perlakuan yang wajar h)Penghargaan dalam prestasi. 2) Harapan yang terdiri dari: a) Kondisi kerja yang baik b) Perasaan ikut terlibat c)Pendisiplinan yang bijaksana d) Penghargaan yang penuh atas penyelesaian pekerjaan e) Loyalitas pimpinan terhadap guru f) Pemahaman yang simpatik atas persoalan –persoalan pribadi. 3) Insentif yang terdiri dari: a) Instrinsik yaitu penyelesaian pencapaian prestasi b) Ekstrinsik yaitu finansial antara antara pribadi dan promosi

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, motivasi adalah suatu dorongan dari dalam maupun dari luar diri seseorang untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya karena kebutuhan, Atau ,kesediaan, dorongan dan upaya seseorang yang mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik karena ingin memperoleh imbalan,terjalannya kerjasama, penghargaan, aktualisasi diri dan mendapat kepuasan dalam lingkungan kerja.

## 2.1.5 Komitmen Organisasi

### 2.1.5.1 Pengertian Komitmen

Komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen merupakan janji yang tinggi bahwa seseorang akan mengabdikan diri dalam dunia pendidikan dengan sungguh-sungguh dalam keadaan bagaimanapun. Komitmen mencerminkan ikatan atau janji kepada dirinya sendiri untuk selalu mengabdikan dan setia terhadap organisasi atau sekolah tempat bekerja sehingga akan merasa nyaman dalam melaksanakan tugas sehingga tujuan yang diinginkan bisa tercapai dengan baik.

Menurut Meyer, Allen dan Smith (Setiawati 2007) komitmen organisasi adalah kemauan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada, bekerja dan rasa memiliki organisasi. Komitmen bisa dilakukan secara sukarela dan terpaksa, tergantung pada situasi masing-masing pribadi, melaksanakan komitmen adalah sebuah bentuk tanggung jawab terhadap diri sendiri maupun orang lain. Terdapat tiga komponen organisasi yaitu :

1. Komponen Afektif, adalah untuk tetap terikat dan loyal baik secara emosional maupun psikologis terhadap organisasi dengan indikator sebagai berikut merasa bahagia dalam organisasi dan loyalitas terhadap organisasi
2. Komponen Kontinyu, adalah keinginan untuk tetap jadi bagian organisasi atas pertimbangan untung rugi dengan indikator sebagai berikut: mempertimbangkan untuk tetap bekerja dalam organisasi dan menghitung kerugian jika meninggalkan organisasi.

3. Komponen Normatif, adalah refleksi perasaan akan tanggung jawab seseorang untuk tetap menjadi bagian organisasi dengan indikator sebagai berikut Kemauan bekerja dan tanggung jawab memajukan organisasi.

### 2.1.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen

Komitmen karyawan dalam organisasi tidak terjadi begitu saja tetapi melalui proses panjang dan melewati tahapan. Komitmen karyawan dalam organisasi juga ditentukan oleh beberapa faktor menurut Steers ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam organisasi yaitu ; 1) Ciri pribadi kinerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan. 2). Ciri pekerjaan seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut. 3). Pengalaman kerja seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Menurut Alien dan Meyer (1990 : 63 ) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi:

1. Karakteristik pribadi terbagi dalam dua variabel yaitu variabel demografis dan variable disposisional. Variabel demografis jenis kelamin,usia,status pernikahan tingkat pendidikan dan lamanya seorang bekerja di perusahaan.Sedangkan variable disposisional kepribadin dan nilai yang diberikan anggota organisasi,Variabel disposisional harus dimiliki yang lebih kuat dengan komitmen organisasi sebab perbedaan pendapat dari setiap anggota dalam organisasi
2. Karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain diskusi dalam

organisasi dan bagaimana percakapan organisasi tersebut disosialisasikan.

3. Pengalaman organisasi yang meliputi kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama dalam organisasi ,peran dalam organisasi tersebut dan keterkaitan antara organisasi dengan pengawas pimpinannya

### **2.1.5.3 Ciri-ciri Komitmen Guru**

Glickman (Burhanudin,dkk 1997:124) menggambarkan cirri-ciri komitmen guru professional ada empat: 1.Tingginya perhatian terhadap siswa dan siswa 2) Banyaknya waktu dan tenaga yang dikeluarkan 3) Bekerja sebanyak-banyaknya untuk orang lain.

Guru memiliki tugas professional dalam mengemban amanah, guru harus mampu menempatkan kemampuannya sesuai bidang yang ditangani, guru mempunyai tugas kemanusiaan juga kemasarakatan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan komitmen guru adalah keinginan guru untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi sekolah dan berusaha kerja keras dan meluangkan waktu juga memperhatikan kondisi siswa untuk mencapai tujuan organisai sekolah dan pencapaian tujuan dan peningkatan kualitas pendidik

## 2.2 Hasil Penelitian terdahulu

Hasil penelitian terdahulu dengan perbandingan penelitian yang akan dilakukan disajikan dalam tabel 2.1

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil	Perbedaan	Persamaan
1	Andi Eko Prasetyo (2011)	Pengaruh Budaya organisasi terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT BPD Banyuwangi	Path analisis	Terdapat pengaruh positif budaya kerja terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan.	Perbedaan terletak pada variabel yang diteliti dengan alat analisis,	Persamaanya meneliti pengaruh budaya organisasi
2	Novziransya, Nanda(2017)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Pt. Pln (persero) kantor wilayah sumatera utara medan	uji regresi logistik pada taraf 95%.	Terdapat pengaruh kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. Dari dua variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara, variabel pola komunikasi merupakan yang paling dominan dan paling berpengaruh dengan nilai koefisien ( $\beta$ ) sebesar 3,084.	Perbedaan terletak pada variabel yang ditelitidengan alatanalisis,	Persamaan meneliti pengaruhbudaya organisasi.
3	Eka, Titin (2017)	Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja Guru akuntansi smk di kota madiun	analisis regresi sederhana dan regresi berganda	motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru	Perbedaan dari penelitian ini terletak pada variabelnya dan alat analisis,	Persamaanya dari peneliti ini terletak pada variabel bebasnya
4	Suryani, Dewi (2016)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Melalui komitmen organisasi sebagai variabel Intervening pada PT.Kerta rajasa raya	Penelitian ini dengan penelitian kausalitas, dengan pendekatan kuantitatif, teknik sampel menggunakan SEM dengan menggunakan PLS	Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen guru	Perbedaan dari peneliti ini terletak pada variable bebas	bebasPersamaan terletak pada variabel yang diteliti dengan alat analisis
5	Erdhiansyah, Tio (2017)	Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Fastfood Indonesia tbk. (KFC cabang demang lebar daun) Palembang	metode analisis agresi berganda	Dari hasil pengujian parsial masing-masingbebasberpergaru h variabel signifikan terhadap variabel dependen	Perbedaan dari penelitian ini terletak pada variabelnya dan alat analisis,	Persamaanya dari peneliti ini terletak pada variabel bebasnya

## **2.3 Kerangka Teoritis**

### **2.3.1 Hubungan Antar variabel**

#### **2.3.1.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen**

Budaya organisasi juga erat kaitannya dengan komitmen karyawan. Menurut Sopiah (2008:155) komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya (Robbins dan Judge, 2009:36). Hasil yang telah dilakukan juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja guru. Hal ini sebagaimana Bernardin dan John (2007) sampaikan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan kinerja yang optimal seperti halnya kinerja adalah sebagai catatan hasil keluaran pada fungsi kerja tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu. Dapat disimpulkan pelaksanaan budaya organisasi yang baik dan optimal akan menimbulkan komitmen terhadap pendidik dan diharapkan meningkatkan loyolalitas dan perasaan memiliki terhadap lembaga sehingga berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kualitas lembaga.

#### **2.3.1.2 Hubungan Motivasi dengan Komitmen**

Menurut Mar'at (2000:87), bahwa komitmen kerja seseorang dipengaruhi beberapa faktor seperti motivasi, kompensasi, pelatihan, fungsi pemimpin, iklim kerjasama, semangat kerja dan konflik yang terjadi di dalam suatu kantor.

Menurut Mar'at (2000:41) semangat kerja guru merupakan salah satu indikasi dari komitmen guru. Mar'at menyatakan guru dengan komitmen yang tinggi adalah yang memiliki semangat kerja yang tinggi, begitu pun sebaliknya. Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan adanya disiplin tinggi, minat kerja, antusiasme dan motivasi yang tinggi untuk bekerja, terpacu untuk berpikir kreatif dan imajinatif, konsekuen dan selalu berusaha mencari alternatif dalam metode pengajarannya. Guru dengan semangat kerja yang rendah akan menunjukkan perilaku indisipliner, hanya terpaku pada satu metode mengajar, kurang kreatif, kurang berusaha, dan kurang motivasi. Menurut Hasibuan (2014:219), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan dan menciptakan komitmen pada suatu organisasi/Institusi. Motivasi adalah salah satu faktor yang menentukan komitmen seseorang, dengan adanya motivasi yang tinggi akan menimbulkan kreatifitas guru dan bisa menciptakan pengajaran yang menarik juga melakukan hal-hal yang inovatif untuk kemajuan lembaga sehingga meningkatkan komitmen guru terhadap lembaga.

### **2.3.1.3 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja**

Husaini (2009) menjelaskan bahwa guru memiliki peran sangat penting dalam menentukan kuantitas dan kualitas pembelajaran. Prinsip-prinsip pekerjaan dalam berkinerja baik adalah untuk menjunjung tinggi kejujuran, untuk melakukan proses pembelajaran yang maksimal, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi,



memiliki tujuan yang jelas, untuk berkonsentrasi pada hasil dan untuk bekerja sama, memiliki pola kerja yang terus menerus, dan selalu melakukan perbaikan terus menerus. Sutrisno (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Hal ini sebagaimana Bernardin dan John (2007) sampaikan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan kinerja yang optimal seperti halnya kinerja adalah sebagai catatan hasil keluaran pada fungsi kerja tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu.

#### **2.3.1.4 Hubungan Motivasi dan Kinerja**

Pendapat Mulyasa (2004:120) “Para pegawai (guru) akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat mempunyai perhatian, dan ingin ikut sertadalam suatu tugas atau kegiatan. Sesuai dengan pendapat tersebut, guru yang berhasil dalam mengajar dikarenakan mereka kurang termotivasi untuk mengajar sehingga berdampak terhadap menurunnya produktivitas atau kinerja guru . Untuk itu diperlukan peran kepala sekolah untuk memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan (Supardi, 2014: 50). Kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*), artinya kinerja merupakan fungsi

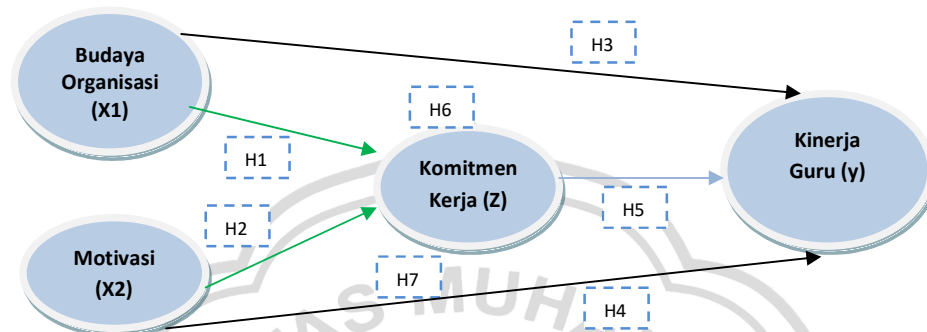
dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins & Judge, 2012: 281). Kinerja guru dapat ditunjukkan dari kemampuan guru dalam menguasai kompetensi yang dipersyaratkan, yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional (Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005).

### **2.3.1.5 Hubungan Komitmen Guru dengan Kinerja Guru**

Komitmen guru terhadap lembaga sekolah sebagai organisasi pada dasarnya merupakan satu kondisi yang dirasakan oleh guru yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki dan berkaitan dengan identifikasi dan loyalitas pada organisasi dan tujuan-tujuannya. Komitmen terhadap pekerjaan merupakan perspektif yang multidimensional yang berupa pengembangan dari teori komitmen organisasi. Hasil yang telah dilakukan juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara Komitmen dengan kinerja guru. Komitmen organisasional menurut Gibson, et. Al dalam (Adrianti, 2015) adalah identifikasi rasa, keterlibatan, loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit organisasinya. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen dalam (Fajar, 2012)

## 2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan dari telaah pustaka, dapat dibuat kerangka pemikiran teoritis tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru. Kerangka berpikir penelitian ini disajikan pada Gambar 2.1



**Gambar 2.1 Kerangka berpikir**

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir dan landasan teori diatas, rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1	: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap komitmen Guru untuk meningkatkan kinerja guru di SMK Yasmu Gresik.
H2	: Terdapat Pengaruh Motivasi kerja terhadap komitmen guru untuk meningkatkan Kinerja guru di SMK Yasmu Gresik
H3	: Terdapat Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja guru di SMK Yasmu Gresik
H4	: Terdapat Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja guru di SMK Yasmu
H5	: Terdapat Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja guru di SMK Yasmu
H6	: Terdapat Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja guru di SMK Yasmu Gresik melalui komitmen sebagai variabel mediasi
H7	: Terdapat Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja guru di SMK Yasmu Gresik melalui komitmen sebagai variabel mediasi

