

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam (Mulyasa, 2005) menyatakan bahwa kinerja adalah “.....*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja.

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan. (Panggabean, 2002)

Menurut Prawirasentono (1999), *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Dessler (2003) menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja.

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihnya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

B. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud

adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru menurut Sahertian (dalam Kusmianto 1997) bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

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

Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil 18 pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Pendapat lain diutarakan Soedijarto (1993) menyatakan ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu: (1) merencanakan program belajar

mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar; (4) membina hubungan dengan peserta didik.

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; (5) melaksanakan tugas tambahan.

Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. (Handyaningrat, 2004)

Georgia Departemen of Education telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). 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 agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses

pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi. (Mulyasa, 2005)

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

C. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Malthis dan Jackson (2001) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan individu,
- 2) Motivasi.
- 3) Dukungan yang diterima.
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan menurut Menurut Gibson (2006) menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah:

- 1) Faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang).
- 2) Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi kerja dan kualitas kehidupan kerja).
- 3) Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*).

Penjelasan lain mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan menurut Mulyasa (2005) sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal:

- (1) Motivasi bekerja,
- (2) Tanggung jawab terhadap tugas,
- (3) Minat terhadap tugas,
- (4) Penghargaan terhadap tugas,
- (5) Peluang untuk berkembang,
- (6) Perhatian dari kepala sekolah,
- (7) Hubungan interpersonal dengan sesama guru,
- (8) MGMP dan KKG,
- (9) Kelompok diskusi terbimbing
- (10) Layanan perpustakaan.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh Arifin (1999) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kualitas kehidupan kerja yang berkaitan erat

dengan kesejahteraan guru. Kesejahteraan psikologis ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor: (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain: (1) tingkat kesejahteraan kehidupan kerja; (2) lingkungan atau iklim kerja guru; (3) desain karir dan jabatan guru; (4) kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri; (5) motivasi atau semangat kerja; (6) pengetahuan; (7) keterampilan (8) karakter pribadi guru.

D. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Handoko (1994) menjelaskan bahwa, penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam

penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi. (Mulyasa, 2005)

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan. (Mulyasa, 2005)

E. Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut.

Menurut Mangkupawira (2001), manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah:

- (1) perbaikan kinerja
- (2) penyesuaian kompensasi
- (3) keputusan penetapan
- (4) kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- (5) perencanaan dan pengembangan karir
- (6) efisiensi proses penempatan staf
- (7) ketidakakuratan informasi
- (8) kesalahan rancangan pekerjaan
- (9) kesempatan kerja yang sama
- (10) tantangan-tantangan eksternal
- (11) umpan balik pada SDM.

Sedangkan Rivai (2005) menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga pendidikan: Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi

kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk memperbaiki kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional. Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Secara umum motivasi adalah dorongan dan kekuatan yang mengarahkan manusia berperilaku (Irmawati, 2003). Poerwadarminto (1976) dalam kamus

bahasa Indonesia mendefinisikan motif sebagai sebab-sebab yang menjadi dorongan; tindakan seseorang.

Menurut Ringgio dan Berry, 1998(dalam Luthans, 2011) motivasi adalah “*force that energizes, direct, and sustains behavior.*” Motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mendorong perilaku ke arah tujuan (Munandar, 2001).

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi ini diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Adapun kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Terkait dengan hal tersebut, maka yang dimaksud dengan motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. (Luthans, 2011).

Motivasi menurut Leavitt,1978 (dalam Mukijat, 2002) adalah yang melatarbelakangi perilaku, yang dikenal juga sebagai suatu desakan atau keinginan atau kebutuhan atau suatu dorongan. Pengertian motivasi tidak lepas dengan motif. Chaplin (2002) dalam kamus psikologinya menerangkan motif adalah:

- a. Suatu keadaan ketegangan di dalam individu, yang membangkitkan, memelihara, dan mengarahkan tingkah laku menuju pada satu tujuan atau sasaran.
- b. Alasan yang disadari, yang diberikan individu bagi tingkah lakunya.

- c. Satu alasan tidak disadari bagi satu tingkah laku.
- d. Suatu dorongan, perangsang.
- e. Satu set atau sikap yang menuntun tingkah laku.

Motif adalah kebutuhan, dorongan atau impuls, sedangkan motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu. Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya (Dessler, 2003) berpendapat bahwa motivasi berasal dari bahasa latin "movore", yang berarti: "to move" (berpindah, bergerak). Terdapat tiga karakteristik utama motivasi, yaitu apa yang menggerakkan perilaku, apa yang mengarahkan perilaku, dan bagaimana perilaku itu dipertahankan atau dipelihara (Winardi, 2002).

Menurut Steers (1996) motivasi adalah: Suatu variabel penyalang (yang ikut campur tangan) yang digunakan untuk menimbulkan faktor-faktor tertentu di dalam organisme, yang membangkitkan, mengelola, mempertahankan, dan menyalurkan tingkahlaku menuju satu sasaran

Papu (2002) menyatakan bahwa sumber dasar motivasi seseorang berasal dari diri sendiri. Motivasi yang dilandasi iman kepada Tuhan YME. Akan menimbulkan rasa aman intrinsik, kepercayaan diri yang tinggi, integritas yang kuat, bersikap bijaksana, dan memiliki tingkat motivasi yang tinggi. Motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Menurut Robbins (1998) motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang; seseorang ingin melakukan sesuatu karena ingin melakukannya, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari luar diri seseorang.

Motivasi merupakan suatu konsep yang dipakai untuk mendiskripsikan daya-daya dalam diri seseorang yang menyebabkan timbulnya serta mengarahkan perilaku.

Menurut Steers dan Porter (1996) pada umumnya motivasi ditandai dengan tiga aspek:

- a. Aspek energi, yaitu kekuatan atau usaha yang menyebabkan terjadinya perilaku.
- b. Aspek arah, yaitu perilaku yang timbul berupa perilaku yang terarah pada tujuan yang ingin dicapai.
- c. Aspek keajegan, yaitu adanya usaha untuk memelihara dan mempertahankan perilaku kerja sampai tujuan tercapai.

Teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua, yaitu teori isi dan teori proses. Teori isi berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, dan dipelihara (Steers, dkk, 1996).

Berdasarkan pembagian itu, maka dapat dibuat klasifikasi teori motivasi dalam tabel 1.

Tabel 1: Klasifikasi Teori Motivasi

Jenis	Karakteristik	Teori	Oleh
Teori isi	Berkaitan dengan faktor-faktor yang membangkitkan perilaku.	1. Kebutuhan hirarki 2. ERG 3. Dua faktor 4. Kebutuhan prestasi	Maslow Alderfer Herzberg McClelland
Teori proses	Berkaitan dengan bagaimana perilaku digerakkan, diarahkan, dan dipelihara.	1. Pengharapan 2. Keadilan 3. Penguatan 4. Penetapan tujuan	(Vroom) (Adams) (Skinner) (Locke)

Motivasi adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku individu ke arah pencapaian suatu tujuan.

Gibson, et.al, (2006), berpendapat bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang guru yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi kerja sebagai pendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang berpengaruh terhadap besar kecilnya prestasi yang diraih. Lebih jauh dijelaskan, bahwa dalam kehidupan sehari-hari seseorang selalu mengadakan berbagai aktivitas. Salah satu aktivitas tersebut diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh orang yang bersangkutan.

2. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan masalah yang kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota (guru) organisasi berbeda. Perbedaan kebutuhan terjadi karena setiap guru dalam organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar. (Papu, 2002)

Kerja adalah suatu bentuk aktivitas tugas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Aktivitas kerja melibatkan baik fisik maupun mental. Tinjauan konsep kerja dari sudut pemberdayaan sumberdaya manusia dikemukakan oleh Ndaraha (2007) bahwa kerja didefinisikan sebagai proses penciptaan atau pembentukan nilai baru (tambah) pada unit sumberdaya.

Terkait dengan motivasi kerja tersebut, Robbins, (1998) berpendapat bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Senada dengan pendapat tersebut, Munandar, (2001), mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Bila kebutuhan telah terpenuhi maka akan dicapai suatu kepuasan. Sekelompok kebutuhan yang belum terpuaskan akan menimbulkan ketegangan, sehingga perlu dilakukan serangkaian kegiatan untuk mencari pencapaian tujuan khusus yang dapat memuaskan sekelompok kebutuhan tadi, agar ketegangan menjadi berkurang.

Papu, (2002) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Menurut Robbins (1998) bekerja merupakan kegiatan yang unik, menyangkut dimensi fisiologis, dimensi psikologis, dimensi ikatan sosial, dan ikatan kelompok, dimensi ekonomis serta dimensi kekuasaan ekonomi. Dimensi-dimensi itu saling terkait, selalu saling berhubungan, dan bentuknya dapat berubah-ubah apabila lingkungan guru juga berubah.

a. Dimensi fisiologis.

Manusia bukanlah mesin. Manusia dalam kerja, tidak dapat berulang-ulang secara terus-menerus berproduksi. Manusia mudah merasa lelah, mudah merasa bosan, dan membutuhkan variasi dalam kerjanya.

b. Dimensi psikologis.

Pekerjaan merupakan suatu kebutuhan, sebagai pengembangan kepribadian, suatu cara manusia menyatakan harga dirinya serta melihat harga dirinya. Manusia tanpa kerja akan menimbulkan krisis kepribadian.

c. Dimensi ikatan sosial dan ikatan kelompok.

Pekerjaan merupakan suatu cara manusia untuk dapat memasuki ikatan kelompok tertentu sebagaimana status yang dimilikinya. Melalui pekerjaannya seseorang akan dapat memperoleh teman-teman. Hal ini sangat besar artinya bagi kehidupan sebagai makhluk individu dan sebagai makhluk sosial.

d. Dimensi ekonomi

Pekerjaan dapat merupakan sumber mata pencaharian bagi guru. Pekerjaan adalah sumber merupakan sumber kegiatan ekonomi untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang.

e. Dimensi kekuasaan ekonomi

Setiap orang dalam pekerjaan akan memberikan sumbangan berdasarkan pada apa yang sudah mereka lakukan. Bagaimana rendahnya jabatan seseorang, ia pasti akan dapat memberikan sumbangan terhadap tujuan yang hendak dicapai dalam organisasi kerja

Kerja merupakan aktivitas tugas manusia baik fisik, mental maupun sosial yang merupakan cara memenuhi kebutuhannya guna mendapatkan kepuasan. Manusia tidak dapat dilepaskan dari pekerjaan, tanpa pekerjaan manusia akan mengalami krisis kepribadian. Motivasi kerja akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam kerjanya. (Winardi, 2002)

Teori motivasi kerja mempelajari penjelasan psikologis mengenai apa yang memotivasi seseorang dalam organisasi. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja sebagai pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar-kecil prestasinya. (Handyaningrat, 2004)

Motivasi kerja merupakan usaha yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku individu sesuai lingkungan kerja (Steers dan Porter, 1996). Senada dengan itu Gibson, dkk, (2006) menyatakan motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong seseorang guru yang menimbulkan dan mengarahkan perilakunya. Konsep tersebut digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku (mengenai perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi yang lebih tinggi) dan juga menunjukkan arah tindakan dalam bekerja.

Gibson, dkk, (2006) pada kesempatan lain menjelaskan bahwa motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan, maka seorang guru yang termotivasi akan:

- a. Bekerja keras.
- b. Mempertahankan langkah kerja keras.
- c. Memiliki perilaku yang dikendalikan sendiri kearah sasaran-sasaran yang penting.

Robbins (1998) menghubungkan motivasi dengan kerja, bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu, oleh karena itu kebutuhan individu sesuai dan konsisten dengan tujuan organisasi. Motivasi kerja merupakan yang melatarbelakangi perilaku individu dalam organisasi. Tujuan individu dan organisasi dapat tercapai secara bersamaan.

Motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menimbulkan gairah, hasrat, keinginan dan energi dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilakunya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sesuai dengan lingkup kerja.

3. Faktor Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam perkembangannya dapat dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor. Steer dan Porter (1996) mengemukakan bahwa beberapa hal yang mendasari perilaku kerja yaitu tempat kerja yang bersih, adanya rasa aman, jaminan kesehatan, pembayaran gaji yang baik, kondisi kerja, dan pengawasan yang menyenangkan.

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dan dorongan yang pemunculannya tergantung dari kepentingan individu, dengan kenyataan ini Maslow membuat *need hierarchy theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Campbell dan Pritchard (dalam Davis, 2003) menjelaskan bahwa *need hierarchy theory* terdiri dari *physiological needs*, *safety needs*, *belongingness or social needs*, *esteem needs*, dan *self-actualization*.

Gito Sudarmo dan Sudita (1997) memberikan gambaran singkat tentang penerapan hubungan teori kebutuhan hirarki dengan kondisi guru. Guru sebagai manusia tidak bisa melepaskan diri dari kebutuhan-kebutuhannya. Manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam dirinya.

Motivasi kerja banyak dipengaruhi oleh kondisi organisasi (Lawer III dalam Steers, dkk, 1996). Menurut Moorhead dan Griffin (1995) terdapat enam karakteristik pekerjaan yang mendorong motivasi kerja seseorang, yaitu variasi, otonomi, interaksi sosial yang dibutuhkan (adanya kesempatan interaksi sosial), pengetahuan dan syarat-syarat kemampuan, dan tanggung jawab.

Steer dan Porter (1996) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat dikelompokkan ke dalam:

- a. Faktor individual, seperti sikap, minat, kepribadian dan kebutuhan-kebutuhan di tempat kerja.
- b. Faktor pekerjaan, seperti tingkat pengawasan terhadap jenis-jenis pekerjaan tertentu, tingkat tanggungjawab pada pekerjaan tersebut.

- c. Faktor situasi lingkungan kerja, tempat individu bekerja berupa hubungan antar kelompok dan antar individu, iklim organisasi, dan sistem pelatihan kerja.

Menurut Handoyo, (2004) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

- a. Penerangan yang terang karena bisa membuat kerja lebih mudah dan leluasa,
- b. Suhu udara yang tidak terlalu panas ataupun dingin karena bisa membuat kerja menjadi nyaman dan tidak membuat cepat lelah,
- c. Suara bising mempengaruhi konsentrasi kerja guru karena membuat kerja tidak tenang dan mengganggu dalam komunikasi,
- d. Keamanan kerja yang kondusif serta nyaman karena guru merasa terlindungi dari kecelakaan kerja,
- e. Kesempatan untuk maju yang diberikan perusahaan melalui kegiatan promosi, mutasi, pendidikan dan latihan,
- f. Rasa aman akan kedudukan dari ancaman PHK karena kepastian akan masa depan guru di perusahaan akan mempengaruhi motivasi kerja guru,
- g. Hubungan dengan atasan dengan melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan kedua belah pihak, atasan sebagai pemegang peran penting dalam hubungan ini karena atasan mempunyai berbagai macam kekuasaan yang diperolehnya karena kedudukannya,
- h. Hubungan dengan rekan sekerja yang diharapkan ada kerjasama dan saling menghargai maka akan tumbuh sikap saling mempercayai dan mempermudah pencapaian tujuan pribadi maupun perusahaan.

Menurut Wursanto (1983), tinggi rendahnya motivasi kerja dipengaruhi banyak faktor, antara lain disiplin kerja yang tinggi, antusias kerja, iklim organisasi, loyalitas yang tinggi, harga diri, kebutuhan kreativitas, dan rasa kebanggaan.

Sedangkan Steers dan Porter (1996) menuliskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh Variabel-variabel yang terdapat pada tiga hal berikut

1. Variabel unik pada diri individu sendiri seperti sikap, minat, dan harga diri
2. Variabel yang muncul dari sifat pekerjaan, yaitu derajat kendali dan taraf tanggung jawab atas pekerjaan
3. Variabel yang terdapat pada situasi kerja atau lingkungan organisasi, yaitu hubungan dengan teman kerja, kebiasaan-kebiasaan dalam pengawasan, sistem imbalan, dan iklim organisasi. Kekuatan taraf motivasi tergantung dari efek interaktif ketiga variabel tersebut.

4. Aspek-Aspek Motivasi Kerja

Herzberg, dalam suatu penelitiannya menemukan dua kelompok aspek-aspek yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi yang disebut teori dua faktor. Campbell dan Pritchard (dalam Luthans, 2011) menyebut kedua aspek tersebut sebagai *extrinsic* dan *intrinsinsic*. Kedua aspek tersebut dapat dilihat pada tabel .

Tabel 2: Teori Dua Faktor Herzberg

<i>Extrinsic</i>	<i>Intrinsic</i>
<ul style="list-style-type: none"> a. Pay b. Technical supervision c. The human relation d. Company policy and administration e. Working conditions f. Job security 	<ul style="list-style-type: none"> a. Achievement b. Recognition c. Responsibility d. Advancement e. Perkembangan f. The work it self

Herzberg menamakan *extrinsic factor* sebagai aspek-aspek *hygiene*, apabila aspek-aspek tersebut tidak tersedia menyebabkan para guru merasa tidak puas. Berada di luar diri seseorang, aspek-aspek tersebut berkaitan dengan keadaan pekerjaan (*job context*). *Intrinsic factor* disebut sebagai aspek-aspek *motivator*, apabila aspek-aspek tersebut tersedia menimbulkan rasa puas. Berada dalam diri. Dapat membangkitkan motivasi, jika dikembangkan dan dikelola dengan baik. Aspek-aspek tersebut berkaitan dengan isi pekerjaan (*job content*). Teori dua faktor memprediksikan bahwa perbaikan dalam motivasi hanya akan nampak jika kebijakan organisasi atau pimpinan tidak hanya dipusatkan pada kondisi ekstrinsik pekerjaan, tetapi juga pada faktor kondisi intrinsik pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan aspek-aspek motivasi kerja yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi kerja guru dalam organisasi terbagi dua bagian besar meliputi:

- a. Aspek ekstrinsik, terdiri gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi, kondisi kerja, dan keamanan kerja.

- b. Aspek intrinsik, terdiri prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan, dan pekerjaan itu sendiri.

Kedua aspek motivasi kerja tersebut merupakan aspek-aspek pendorong timbulnya dan mempengaruhi motivasi kerja akan dipergunakan dalam pembuatan angket motivasi kerja dalam penelitian ini. Aspek-aspek motivasi kerja tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja dan performansi guru.

Pada dasarnya motivasi mempunyai tiga karakteristik pokok yaitu usaha, kemauan yang kuat dan arah/tujuan. Motivasi merupakan keadaan usaha dan kemauan yang keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu, jika usaha dan kemauan yang kuat tidak mencapai hasil maka akan menimbulkan permasalahan. Khususnya dalam dunia kerja, bila usaha tidak membuahkan hasil yang diharapkan akan menimbulkan menurunnya gairah kerja, motivasi kerja rendah dan pada akhirnya produktivitasnyapun menurun.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek motivasi kerja terdiri aspek intrinsik terdiri gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi, kondisi kerja, dan keamanan kerja, dan aspek ekstrinsik terdiri prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan, dan pekerjaan itu sendiri

5. Cara Meningkatkan Motivasi Kerja

Menurut Munandar (2001) ada beberapa cara untuk meningkatkan motivasi kerja yaitu:

- a. Peran pemimpin/atasan. Adanya sikap keras dan memberi tujuan yang bermakna.
- b. Peran diri sendiri. Kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat membantu tenaga kerja menjadi tenaga kerja dengan motivasi kerja yang proaktif.
- c. Peran organisasi. Berbagai kebijakan dan peraturan dapat menarik atau mendorong motivasi kerja seorang tenaga kerja.

Motivasi merupakan aspek yang penting dalam suatu organisasi, karena motivasi bersama-sama dengan kemampuan (*ability*) dan lingkungan akan mempengaruhi performan seseorang. Hubungan antara performan (P), kemampuan (*ability/A*), dan lingkungan (*environment/E*) dapat dirumuskan dengan: $P = f(M+A+E)$. Performan (P) yang tinggi akan diperoleh jika individu mempunyai motivasi (M) untuk melakukan pekerjaan, mempunyai kemampuan (A) melakukan pekerjaan, dan didukung oleh sarana yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut (E) (Moorhead dan Griffin, 1995).

Aktivitas guru dalam organisasi atau perusahaan menuntut adanya motivasi kerja yang baik. Guru yang memiliki motivasi yang baik akan menghasilkan kualitas dan produktifitas yang tinggi, serta efektifitas organisasi dapat dicapai (Gibson, dkk, 1994; Moorhead dan Griffin, 1995).

Motivasi merupakan aspek yang penting dalam suatu organisasi, karena dengan motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja personil, mempengaruhi performansi guru, dan efektifitas organisasi dapat dicapai. Aspek-

aspek yang mendorong timbulnya dan sekaligus mempengaruhi motivasi kerja guru adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kondisi lingkungan kerja.

C. Kualitas Kehidupan Kerja

1. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para guru dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. Bruce (1999)

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan kerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi guru bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tubuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 1999).

Konsep kualitas kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Marcshel, 1985 dalam Arifin, 1999).

Sedangkan Siagian (dalam Arifin, 1999) menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) sebagai filsafat manajemen menekankan:

1. Kualitas kehidupan kerja merupakan program yang kompetitif dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan guru.
2. Kualitas kehidupan kerja memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan pekerjaan dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang system imbalan upah minimum.
3. Kualitas kehidupan kerja mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian peburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normative dan berlaku disuatu wilayah negara tertentu.
4. Kualitas kehidupan kerja menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik.

5. Dalam peningkatan Kualitas kehidupan kerja, kekayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. Kualitas kehidupan kerja mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para guru yang dapat dipertanggung jawabkan secara etis.

Istilah kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapatkan perhatian setelah *United Auto Workers* dan *General Motor* berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Disatu sisi dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang nyaman). Sementara pandangan yang lain menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi guru bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 1991)

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 2011). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses

kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan guru mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagai persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan guru) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja guru dan perusahaan

Kualitas Kehidupan Kerja mencakup aktivitas yang ada dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan

Menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik merupakan suatu seni yang tergantung pada situasi dan kondisi kerja itu sendiri serta tantangan yang dihadapi. Keadaan, situasi dan kondisi kerja itu dituntut ada pada setiap guru. Situasi kerja yang terukur bisa dicapai apabila dalam melaksanakan tugas para guru didukung oleh semangat kerja yang terukur. Melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia sebuah organisasi harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang dapat memberi kesempatan pengembangan diri, kesejahteraan yang dapat menutupi kebutuhan dasar guru, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dalam upaya pencapaian tujuan sekolah secara lebih baik (Lewis, 2001)).

Kualitas kehidupan bekerja adalah dinamika multidimensional yang meliputi beberapa konsep seperti jaminan kerja, sistem penghargaan, pelatihan dan karir peluang kemajuan, dan keikutsertaan di dalam pengambilan keputusan (Lau & Bruce, 1998).

Menurut Lau & Bruce (1998) kualitas kehidupan bekerja didefinisikan sebagai strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara kepuasan guru dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja guru dan organisasi serta keuntungan untuk pemberi kerja. Sedangkan Walton (dalam Kossen, 1986) mendefinisikan kualitas kehidupan bekerja sebagai persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka.

Jewell & Siegel (1998) mengemukakan bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan guru secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja dan kesempatan untuk bertumbuh dan pengembangan diri jika diperlukan. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, organisasi global dan multidimensi ini adalah kualitas kehidupan kerja.

Umstot (2001) mengemukakan bahwa konsep *Quality of work life (QWL)* ini berkembang sekitar tahun 1970 dan merupakan refleksi dari budaya organisasi. Dalam tulisannya yang sama Umstot memberi makna QWL sebagai sesuatu yang berhubungan dengan akibat pekerjaan terhadap kesejahteraan individual sebagaimana sesuatu yang berhubungan dengan peningkatan efektivitas organisasi. Fokus QWL adalah hasil terhadap individual yaitu bagaimana pekerjaan dapat menjadikan orang lebih baik dibanding pada bagaimana orang dapat bekerja lebih baik.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthansm, 1995 dalam Noor Arifin, 1999).

Menurut Robbins (1998) bahwa Kualitas Kehidupan Kerja sebagai sebuah proses bagaimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan pegawai dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para pegawai memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambill keputusan dan mengatur kehidupan kerjanya dalam sebuah organisasi. Beberapa hal yang termasuk Kualitas Kehidupan Kerja adalah keamanan kerja, sistem penghargaan yang lebih baik, gaji yang lebih baik, kesempatan untuk mengembangkan diri, partisipasi dan meningkatkan produktivitas organisasi di antara mereka.

Law & Bruce, (1998) mengemukakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja adalah lingkungan yang kondusif di tempat kerja yang dapat mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja guru dengan mengupayakan agar guru memperoleh penghargaan, keamanan keja, dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Dampak positif dari Kualitas Kehidupan Kerja adalah memperbaiki kondisi kerja (terutama dari perspektif guru) dan efektifitas organisasi lebih besar, membuat guru lebih loyal.

Konsep Kualitas Kehidupan Kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya (Luthans, 2011).

David & Edward (1983) dalam Arifin (1999) mendefinisikan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai cara berpikir mengenai orang, kerja, dan organisasi. Dengan lebih rinci, elemen dari Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas :

1. Perhatian mengenai pengaruh kerja terhadap manusia sebagaimana terhadap efektifitas organisasi.
2. Pandangan mengenai partisipasi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam organisasi.

Program Kualitas Kehidupan Kerja pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi (Gitosudarmo, 2000). Dengan demikian peran penting Kualitas Kehidupan Kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja menurut Nawawi (2001) adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program Kualitas Kehidupan Kerja, antara lain restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, partisipasi pekerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, dan lain sebagainya.

Menurut Gitosudarmo (2000) sasaran utama Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas empat unsur:

1. Program Kualitas Kehidupan Kerja menciptakan organisasi yang lebih demokratis dimana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang mempengaruhi kehidupannya.
2. Mencoba memberikan andil imbalan finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapatkan manfaat dari kerjasama yang lebih besar, produktifitas lebih tinggi, dan meningkatkan profitabilitas.
3. Mencoba mencari cara untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi dan lebih meningkatkan hak pekerja.
4. Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kehidupan bekerja adalah persepsi pekerja mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman pekerja di tempat mereka bekerja, yang mengacu kepada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi pekerja.

2. Aspek Kualitas Kehidupan Bekerja

Secara umum terdapat sembilan aspek pada SDM dilingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan (Nawawi, 2001)

Kesembilan aspek tersebut adalah :

- a. Dilingkungan setiap dan semua perusahaan, pekerja sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk

memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja dan disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu perusahaan dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja, atau melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan seperti papan bulletin, majalah perusahaan dan lain-lain.

- b. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecah konflik dengan perusahaan atau sesama guru secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi ini sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja guru. Untuk itu dapat ditempuh pula dengan kesediaan untuk mendengarkan review antar guru yang mengalami konflik, atau melalui proses banding (*appeal*) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan manajer atasannya.
- c. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua guru memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja untuk mengatur kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara obyektif. Pada gilirannya berikut dapat ditempuh dengan

mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi didalam perusahaan tempatnya bekerja.

- d. Di lingkungan perusahaan, guru perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaanm sesuai dengan posisim kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan guru dalam rangka memikirkan langkah-langkah bisnis yang akan ditempuh. Disamping itu dapat pula dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi-informasi tetapi juga memperoleh masukan, mendengarkan saran dan pendapat guru.
- e. Dilingkungan suatu perusahaan, setiap guru perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu, perusahaan berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga guru terhadap perusahaan. Dalam betuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo, lambang, jaket perusahaan dan lainnya. Di samping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui partisipasi perusahaan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikutsertakan guru, kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar dan memperkerjakan guru dengan kewarganegaraan dari bangsa tempat perusahaan melakukan operasional bisnis.

- f. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua guru harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan guru sesuai dengan posisi/ jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.
- g. Di lingkungan suatu perusahaan setiap dan semua guru memerlukan keamanan lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus-menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja, terutama dari segi fisik. Kegiatan lain dapat dilakukan dengan membentuk tim yang dapat memberikan respon cepat terhadap kasus gawat darurat bagi guru yang mengalami kecelakaan. Dengan kata lain perusahaan perlu memiliki program keamanan kerja yang dapat dilaksanakan bagi semua gurunya.
- h. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua guru memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para guru,

menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan guru mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.

- i. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua guru memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien Dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan pusat kesehatan, pusat perawatan gigi, menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi dan program konseling/penyuluhan bagi para pekerja/guru.

Kesembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan SDM agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif.

Walton (dalam Kossen, 1993) mengatakan bahwa kualitas kehidupan bekerja adalah persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka. Suasana pekerjaan yang dimaksudkan adalah berdasarkan kepada delapan aspek, yaitu:

- a). Kompensasi yang mencukupi dan adil

Gaji yang diterima individu dari kerjanya dapat memenuhi standar gaji yang diterima umum, cukup untuk membiayai suatu tingkat hidup yang layak dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.

b). Kondisi-kondisi kerja yang aman dan sehat

Individu tidak ditempatkan kepada keadaan yang dapat membahayakan fisik dan kesehatan mereka, waktu kerja mereka juga sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Begitu juga umur adalah sesuai dengan tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka.

c). Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas manusia

Pekerja diberi autonomi, kerja yang mereka lakukan memerlukan berbagai kemahiran, mereka juga diberi tujuan dan perspektif yang diperlukan tentang tugas yang akan mereka lakukan. Pekerja juga diberikan kebebasan bertindak dalam menjalankan tugas yang diberikan dan pekerja juga terlibat dalam membuat perencanaan.

d). Peluang untuk pertumbuhan dan mendapatkan jaminan

Suatu pekerjaan dapat memberi sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kapasitas individu. Kemahiran dan kapasitas individu itu dapat dikembangkan dan dipergunakan dengan sepenuhnya, selanjutnya peningkatan peluang kenaikan pangkat dan promosi dapat diperhatikan serta mendapatkan jaminan terhadap pendapatan.

e). Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan

Individu tidak dilayani dengan sikap curiga, mengutamakan konsep egalitarianism, adanya mobilitas untuk bergerak ke atas, merasa bagian dari suatu tim, mendapat dukungan dari kelompok-kelompok primer dan terdapat rasa hubungan kemasyarakatan serta hubungan antara perseorangan.

f). Hak-hak guru

Hak pribadi seorang individu harus dihormati, memberi dukungan kebebasan bersuara dan terwujudnya pelayanan yang adil.

g). Pekerja dan ruang hidup secara keseluruhan

Kerja juga memberikan dampak positif dan negatif terhadap ruang kehidupan seseorang. Selain berperan di lingkungan kerja, individu juga mempunyai peranan di luar tempat kerja seperti sebagai seorang suami atau bapak dan ibu atau isteri yang perlu mempunyai waktu untuk bersama keluarga.

h). Tanggung jawab sosial organisasi

Organisasi mempunyai tanggung jawab sosial. Organisasi haruslah mementingkan pengguna dan masyarakat secara keseluruhan semasa menjalankan aktivitasnya. Organisasi yang mengabaikan peranan dan tanggung jawab sosialnya akan menyebabkan pekerja tidak menghargai pekerjaan mereka.

Menurut Lau dan Bruce (1998) aspek kualitas kehidupan kerja adalah ;

- a. Gaji dan kesejahteraan adalah sejumlah kompensasi yang diterima seorang guru sebagai imbalan dari hasil kerjanya sesuai dengan pangkat, jabatan dan lama mengajar.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan diri adalah kemampuan organisasi untuk memberikan peningkatan karier yang sama bagi setiap guru mengikuti penataran untuk pembaharuan pendidikan.
- c. Keamanan kerja adalah jaminan akan kelangsungan pekerjaan, seperti guru tidak akan dimutasikan ke tempat lain yang tidak sesuai dengan keinginannya, mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan

kemampuannya serta jaminan bahwa dia akan tetap mendapatkan gaji setelah purna tugas.

- d. Kebanggaan pada pekerjaan dan pada perusahaan adalah peran serta guru dalam memajukan perusahaan, perasaan bangga akan prestasi yang diperoleh serta adanya penghargaan yang diberikan pada guru yang berprestasi.
- e. Keterbukaan dan keadilan bagi seorang guru adalah sebagai suatu keterbukaan dari pimpinan organisasi dalam menerima saran, kritik, dan keluhan dari para guru, maupun permasalahan yang dihadapi guru atau pun kesediaan pimpinan organisasi dalam memberikan penilaian yang efektif, terbuka terhadap keluhan guru dalam melaksanakan pekerjaannya.
- f. Kepercayaan dan keramahan adalah kerjasama yang solid antara pimpinan organisasi dan gurunya sehingga terjalin kebersamaan serta adanya pembagian tugas yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari uraian diatas peneliti menarik kesimpulan bahwa aspek dari kualitas kehidupan kerja adalah terdiri dari ; 1). Gaji dan kesejahteraan adalah sejumlah kompensasi yang diterima seorang guru sebagai imbalan dari hasil kerjanya sesuai dengan pangkat, jabatan dan lama mengajar. 2). Kesempatan untuk mengembangkan diri adalah kemampuan organisasi untuk memberikan peningkatan karier yang sama bagi setiap guru mengikuti penataran untuk

pembaharuan pendidikan. 3). Keamanan kerja adalah jaminan akan kelangsungan pekerjaan, seperti guru tidak akan dimutasikan ke tempat lain yang tidak sesuai dengan keinginannya, mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya serta jaminan bahwa dia akan tetap mendapatkan gaji setelah purna tugas. 4). Kebanggaan pada pekerjaan dan perusahaan adalah peran serta guru dalam memajukan perusahaan, perasaan bangga akan prestasi yang diperoleh serta adanya penghargaan yang diberikan pada guru yang berprestasi. 5). Keterbukaan dan keadilan bagi seorang guru adalah sebagai suatu keterbukaan dari pimpinan organisasi dalam menerima saran, kritik, dan keluhan dari para guru, maupun permasalahan yang dihadapi guru atau pun kesediaan pimpinan organisasi dalam memberikan penilaian yang efektif, terbuka terhadap keluhan guru dalam melaksanakan pekerjaannya. 6). Kepercayaan dan keramahan adalah kerjasama yang solid antara pimpinan organisasi dan gurunya sehingga terjalin kebersamaan serta adanya pembagian tugas yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Indikator Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut adalah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para guru dalam

pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. (Arifin, 1999) peneliti oleh Elmuti (1997) menunjukkan bahwa implementasi *aided self-management team* (bentuk lain dari kualitas kehidupan kerja) menunjukkan dampak positif pada kinerja guru.

Ada delapan indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Walton (dalam Zin, 2004) tetapi dalam penelitian ini hanya akan digunakan empat indikator saja, yaitu:

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki guru.
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan.
3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada guru memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standart hidup guru yang bersangkutan dan sesuai dengan standart pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

D. Hubungan Motivasi Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kinerja Guru.

Guru memiliki peran strategis dalam bidang pendidikan, bahkan sumber daya pendidikan lain yang memadai sering kali kurang berarti apabila tidak disertai kualitas guru yang memadai dan begitu juga sebaliknya. Di dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan nasional harus dipertimbangkan juga mengenai kompetensi yang di miliki para guru, yang mengarah pada hasil kerja atau kinerja guru.

Kinerja guru merupakan sesuatu yang sangat penting dalam pencapaian organisasi sekolah, perlu untuk mengarahkan dan membina gurunya agar mereka mempunyai kinerja yang baik dalam menjalankan tugas terutama dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai guru.

Dengan kinerja guru yang memadai maka proses belajar mengajar dapat diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Banyak tugas dan pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan, frekuensi penyelesaian tugas dan pekerjaan yang sangat tinggi, kerja sama yang baik dari para guru, munculnya gagasan dan tindakantindakan terbaru untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul dari para guru, semangat yang tinggi untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul serta semangat yang tinggi untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang mempunyai tanggung jawab besar.

Kinerja guru yang tinggi memunculkan disiplin dan kegairahan dalam bekerja yang merangsang motivasi kerja yang tinggi (Steers, *et.al.*, 1996).

Motivasi yang kuat dalam bekerja terjadi jika ada kesesuaian atau keselarasan antara guru dengan ciri-ciri pekerjaan. Karakteristik pekerjaan (otonomi, identitas tugas, ragam ketrampilan, kebermaknaan tugas dan umpan balik) yang sesuai dengan kemauan guru meningkatkan keikutsertaan, partisipasi dan keterlibatan guru serta menguatkan *sense of ownership* dan tanggung jawab penuh guru sehingga meningkatkan kinerjanya (Randall, *et. al.*, 1999).

Dalam proses pengambilan keputusan organisasi pendidikan selalu diperhitungkan berbagai aspek Kualitas Kehidupan Kerja guru agar tidak terjadi kontra produktif sehingga menimbulkan kinerja guru yang tinggi. Kasus kontra produktif akibat menurunnya kinerja dapat saja terjadi apabila dengan suatu kebijakan baru para guru merasa berkurang haknya atau berkurang kesempatan untuk berkembang, berpartisipasi, aspek imbalan dan nyaman dalam bekerja (Usman, 2009).

Sebaliknya program Kualitas Kehidupan Kerja dimaksudkan agar dilakukan perbaikan terus menerus untuk meningkatkan kinerja, misalnya dengan memberi kesempatan yang lebih baik dalam berpartisipasi,, tantangan, harapan, kesejahteraan, dan kesempatan bekerja yang lebih menjanjikan (Usman, 2009).

E. Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru

Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang, baik secara sadar atau tidak untuk melakukan sesuatu tindakan dengan suatu tujuan tertentu. Jadi seseorang dapat terdorong untuk melakukan kerja secara lebih baik,

karena ada dorongan dari dalam dirinya (intrinsik) maupun karena dorongan dari luar (ekstrinsik). Dorongan inilah yang menjadi sinergi sehingga seseorang mau bekerja keras untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya.

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang lebih baik lagi. Pencapaian suatu tujuan tidak terlepas dari motivasi guru dalam bekerja, karena motivasi merupakan pendorong semangat dan kemauan untuk bekerja dalam mencapai keberhasilan kerja guru. Dengan adanya motivasi kerja yang dimiliki guru diduga akan meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain, seorang guru akan melakukan semua pekerjaannya dengan baik apabila ada faktor pendorong (motivasi).

Dari analisis di atas diduga guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih baik dibanding guru yang mempunyai motivasi kerja yang rendah. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja guru.

F. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kinerja Guru

Kualitas Kehidupan Kerja mencakup aktivitas yang ada dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan. Menurut Pasmore (1984), kondisi-kondisi yang dimaksud adalah kemandirian dan kesehatan, keadilan, pilihan-pilihan individu, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk berkembang, pekerjaan-pekerjaan yang menantang, kemampuan dalam mengendalikan waktu kerja dan tempat, perlindungan dari perlakuan yang tidak adil, dan kesempatan memuaskan kebutuhan sosial.

Menurut Gitosudarmo (2000) sasaran utama Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas empat unsur: a). Program Kualitas Kehidupan Kerja menciptakan organisasi yang lebih demokratis dimana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang mempengaruhi kehidupannya, b). Mencoba memberikan andil imbalan finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapatkan manfaat dari kerjasama yang lebih besar, produktifitas lebih tinggi, dan meningkatkan profitabilitas. c). Mencoba mencari cara untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi dan lebih meningkatkan hak pekerja d). Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi.

Menurut Kossen dan Hasibuan (2000) syarat-syarat untuk meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja adalah sebagai berikut: a). kompensasi yang memadai

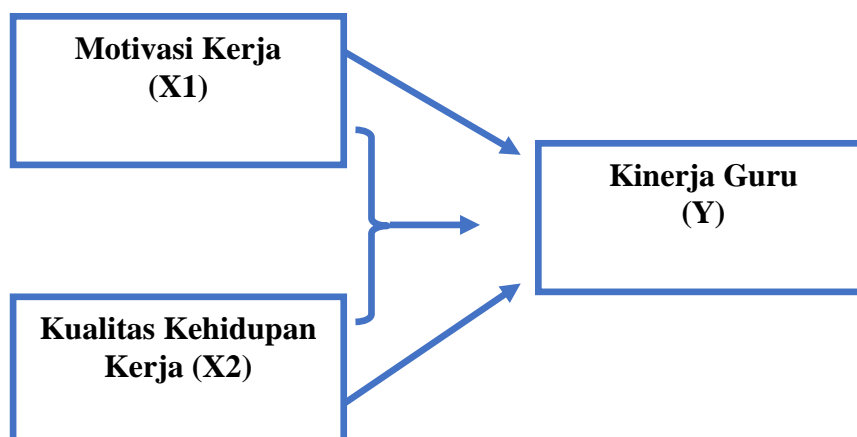
dan wajar, b). kondisi kerja yang aman dan sehat, c). kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan manusia, d). kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman, e). ikut merasa memiliki dan bertanggung jawab, f). hak-hak guru tidak terabaikan, g). kerja dan ruang kerja keseluruhan memadai, h). relevansi sosial kehidupan kerja

David dan Edward (1983) dalam Arifin (1999) mengemukakan kegiatan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai berikut: a). berpartisipasi dalam pemecahan masalah, b). restrukturisasi kerja, c). sistem imbalan yang inovatif, d). memperbaiki lingkungan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk, 1996 (dalam Dana 2007) menemukan adanya pengaruh kuat dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja. Lebih lanjut diungkap bahwa kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tatkala melaksanakan pekerjaannya sebagai guru.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja guru akan sangat mempengaruhi kinerja guru.

G. Kerangka Penelitian



H. Hipotesis

Berdasarkan masalah yang dirumuskan serta kerangka konsep yang dipaparkan, maka hipotesis yang di ajukan adalah sebagai berikut :

1. Ada hubungan positif antara motivasi kerja dan kualitas kehidupan kerja dengan kinerja guru, dengan asumsi bahwa semakin tinggi motivasi kerja dan semakin tinggi kualitas kehidupan kerja yang dimiliki oleh guru maka semakin baik kinerjanya, dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja dan semakin rendah kualitas kehidupan kerja yang dimiliki oleh guru maka semakin rendah kinerjanya
2. Ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru
3. Ada hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja guru .

