ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DI SEKOLAH MENUJU GURU BERPRESTASI

Dr. Said Ashlan, SE., M.Pd
Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd

Dr. Said Ashlan, SE., M.Pd
Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

DI SEKOLAH MENUJU GURU BERPRESTASI

Yayasan Barcode
2022

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. *Barang siapa dengan sengaja dan tampa hak melakukan perbuatan Sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat 2 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sdikit Rp. 1.000.000.00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) Tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000;00 (lima milyar rupiah.*
2. *Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta terkait bagaimana dimaksud pada ayat (1) pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000;00 (lima ratus juta rupiah).*

Judul Buku : ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI SEKOLAH MENUJU GURU BERPRESTASI
Penulis : Dr. Said Ashlan, SE., M.Pd
Dr. Akmaluddin, S.Pd.i., M.Pd
ISBN : 978-623-285-602-8
Cetakan : Pertama Juli 2022
Halaman : vi + 108
Ukuran Buku : 15 x 23 cm
Layout oleh : Sulaiman Sahabuddin

Diterbitkan Oleh
Penerbit Yayasan Barcode
Divisi Publikasi dan Penelitian
Jl. Kesatuan 3 No. 9 Kelurahan Maccini Parang
Kecamatan Makassar Kota Makassar
Email: penerbitbarcode@gmail.com
Website : www.yayasanbarcode.com
HP. 0853-4039-1342

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah Tuhan Semesta Alam karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penyusunan buku yang berjudul "ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI SEKOLAH MENUJU GURU BERPRESTASI" ini dapat diselesaikan dengan baik.

Buku ini memberikan gambaran gaya kepemimpinan kepala sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahannya). Tak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini.

Penyusun juga berharap agar buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan penyusun pada khususnya. Namun demikian, penyusun menyadari bahwa buku ini belumlah sempurna. Dengan lapang dada dan kerendahan hati penyusun bersedia untuk diberi saran dan kritik yang bersifat membangun dan dapat memperbaiki buku ini.

Juli 2022

Penyusun

DAFTAR ISI

Kata Pengantar_iii
Daftar Isi_Iv

BAB I
PENDAHULUAN_1

BAB II
HAKIKAT *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR_6*

BAB III
MOTIF-MOTIF YANG MENDASARI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) _20

BAB IV
MANFAAT *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DALAM PENDIDIKAN SEKOLAH DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA_25

BAB V
INDIKATOR, DAN DIMENSI CARA MENGUKUR *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)_39

BAB VI
HAKIKAT IMBALAN_45

BAB VII
HAKIKAT MOTIVASI BERPRESTASI _71

BAB VIII
FUNGSI MOTIVASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI BERPRESTASI_90

DAFTAR PUSTAKA_95

BAB I
PENDAHULUAN

Standar UKG yang diterapkan oleh pemerintah tahun 2015 melalui Kemendikbud Anies Baswedan menyebutlan rata-rata UKG nasional 53.02, sedangkan pemerintah menargetkan rata-rata nilai di angka 55. Selain itu, rerata nilai profesional 54.77, sedangkan nilai rata-rata kompetensi pendagogik 48.94, sumber dikutip dari news.okezone.com/www.dadangjsn.com (Rabu, 30/12/2019). Untuk mencermati persoalan yang telah diuraikan tersebut, maka Samsuardi, MA selaku ketua Lembaga Pemantau Pendidikan Aceh (LP2A) lebih menekankan perlunya meningkatkan kualitas profesionalisme guru untuk meningkatkan mutu kualitas kelulusan siswa.

Dari hasil wawancara penulis terhadap baberapa kalangan guru SMA di kota Banda Aceh pada saat berjumpa di sekolah dan sejumlah tempat kafe maka masih terdapat fenomena yang terjadi, di antaranya sebagai berikut: *pertama*, masih ada guru yang bekerja di sekolah asal bekerja karena persepsi mereka terhadap kepala sekolah yang dianggap kurang transparan dalam pengelolaan beasiswa siswa dan dana BOS sekolah; *kedua* adalah masih ada guru yang terkesan tidak serius dalam mengajar, bermalas-malasan dan tidak punya target karena persepsi mereka terhadap kepala sekolah yang dianggap kurang memperhatikan kesejahteraannya; *ketiga*, masih ada guru yang sering datang terlambat di sekolah untuk mengajar karena merasa kepala sekolah tidak pernah memberi penghargaan pada guru yang rajin dan hukuman pada guru yang malas.

Keempat adalah masih ada guru yang berpersepsi bahwa imbalan gaji dan tunjangan belum memadai sehingga mereka masih mencari tambahan penghasilan di

luar sekolah; *kelima* adalah masih ada guru yang belum mencapai jam mengajar sesuai aturan Kemendikbud sehingga untuk mencukupinya dengan cara mencari jam mengajar di sekolah lain, dan yang *keenam* adalah masih ada guru PNS yang belum mendapat tunjangan sertifikasi guru. Kualitas pendidikan yang rendah ditentukan sejumlah permasalahan penting, antara lain menurut Priansa (2014:6) karena faktor keefektifan, efisiensi, relevansi dan standarisasi pendidikan, belum memadainya sarana dan prasarana pendidikan, kesempatan pendidikan yang belum merata, mahalnya biaya pendidikan, prestasi peserta didik yang masih rendah, serta rendahnya kualitas guru.

Lebih lanjut, Mardiyoko (2013:85) menambahkan kinerja guru yang belum optimal bisa dilihat antara lain; 1) suka mangkir kerja, 2) meninggalkan jam mengajar sebelum waktunya habis, 3) malas bekerja, 4) banyaknya keluhan guru, 5) rendahnya prestasi kerja, 6) rendahnya kualitas pengajaran, 7) indisipliner, dan gejala negatif lainnya. Kondisi ini tentu tidak kondusif bagi kemajuan sekolah, padahal kinerja guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena langsung atau tidak langsung mempengaruhi produktivitas kerja.

Pada kenyataannya masih banyak guru yang belum menunjukkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, kurangnya kesadaran ekstra untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran yang berkualitas secara berkesinambungan, minimnya inovasi dalam memajukan sekolah, rendahnya sportivitas dalam menghadapi persoalan dan tantangan yang muncul di sekolah, serta terbatasnya kemauan berbuat ekstra dan terbaik untuk kepentingan sekolah dan kemajuan pendidikan meskipun segala macam program telah diimplementasikan, sehingga sampai saat ini aspek yang menjadi fokus pemerintah dalam upaya mencapai tujuan pendidikan ialah pemberdayaan dan peningkatan kinerja guru. Fauza (2010:23-37) menjabarkan faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja guru adalah "tingkat pendidikan guru, supervisi akademik/pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain". Selanjutnya, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru seseorang dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan, sedangkan faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, dan lain sebagainya (Asf & Mustofa, 2013:160). Faktor-faktor lingkungan yang dapat memengaruhi kinerja guru masih banyak, namun dalam disertasi ini penulis mengambil empat diantaranya sebagai berikut.

Pertama, gaya kepemimpinan kepala sekolah: Selain dari dalam diri seseorang, menurut Barnawi dan Arifin (2014:43) faktor yang mempengaruhi kinerja guru ada juga yang berasal dari luar, di antaranya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum dengan maksud agar anggota kelompok yang menjadi bagian dari organisasi mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah dirancang (Kurniadin dan Machali, 2014:291).

Hal ini sesuai dengan pendapat De Roche (Wahyudi, 2009: 63) bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kemampuan antara lain: 1) mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, 2) mempunyai harapan tinggi (*high expectation*) terhadap sekolah 3) mampu mendayagunakan sumber daya sekolah 4) profesional dalam bidang tugasnya. Kepala sekolah adalah pemimpin lembaga satuan pendidikan dan pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau ditetapkan oleh pemerintah.

Tanpa kehadiran kepala sekolah proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif.

Salah satu fungsi kepala sekolah adalah menanamkan pengaruh kepada guru agar mereka melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias. Tinggi rendahnya pencapaian kinerja guru tersebut tidak terlepas dari pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah juga ikut mendorong warga sekolah untuk mencapai tujuan secara aktif dan efisien dituntut keefektifan kepemimpinan, baik perempuan maupun laki-laki sebagai seorang kepala sekolah yang dapat dilihat dari tugas dan tanggung jawab nya adalah bagaimana gaya kepemimpinannya.

Dalam Jurnal Joharis, L (2017:2), menjabarkan bahwa kepala sekolah sebagai garda terdepan penyelenggaraan pendidikan mempunyai tugas yang meliputi tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi, dan (3) kewirausahaan. Memahami kompetensi manajerial kepala sekolah di sekolah sebagai sistem yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, termasuk ilmu manajemen. Manajemen memainkan peran penting dalam manajemen lembaga pendidikan, seperti diungkap oleh Husaini Usman (2008:10) bahwa 80 persen masalah yang disebabkan oleh manajemen mutu pendidikan. Sehubungan dengan peran kepala sekolah yang strategis, maka diperlukan tiga keterampilan yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik.

Dari ketiga keterampilan tersebut mengisyaratkan bahwa seorang kepala sekolah harus mampu: (a) mengelola dan memahami sekolah, (b) bekerjasama dengan orang-orang di lingkungannya, dan (c) memotivasi dan memimpin bawahannya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik adalah memberikan iklim yang sejuk bagi bawahan (guru) untuk dapat bekerja dengan nyaman. Langkah tersebut dapat dilakukan kepala sekolah, jika semboyan “Ing Ngarso

Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani" melekat pada dirinya.

BAB II
HAKIKAT *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Dalam realitasnya, untuk dapat memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang kuat dibutuhkan faktor-faktor pendukung di dalam organisasi, karena OCB tidak dengan sendirinya meningkat tanpa berinteraksi dengan faktor lain. Apabila mengacu pada berbagai literatur, banyak faktor yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, salah satu faktor yang tidak kalah pentingnya dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* adalah kinerja guru itu sendiri. Dalam era reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan, peran OCB dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi khususnya pada satuan pendidikan.

Berbagai perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan oleh organisasi inilah yang disebut sebagai OCB. Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, OCB menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Manusia adalah makhuk organisasional karena sejak lahir manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Organisasi dibentuk untuk kepentingan manusia (*antroposentris*), organisasi sebenarnya diciptakan untuk orang, bukan orang untuk organisasi. Manusia harus memperalat organisasi, bukan

diperalat organisasi. Organisasi bukan tujuan, melainkan sebagai alat bagi manusia untuk mencapai tujuan. Organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan kehidupan dan penghidupan manusia. Organisasi berasal dari bahasa Latin, *organum* yang berarti alat, bagian, anggota badan.

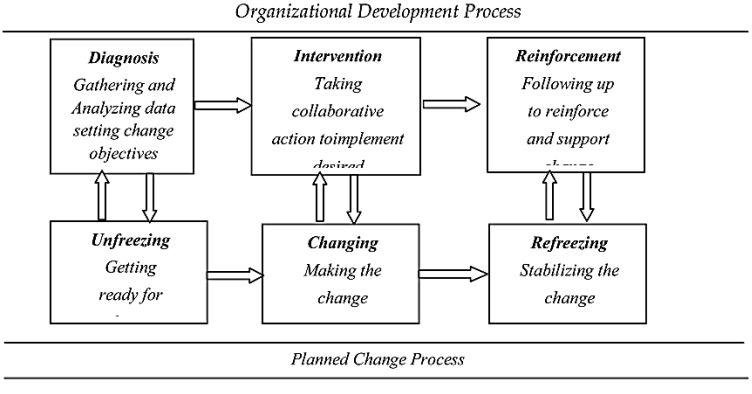
Wahjono (2010:6) mendefinisikan perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mencakup teori, metode dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari individu, nilai-nilai, kapasitas pembelajaran individu, tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan organisasi dan sumber dayanya, misi, sasaran dan strateginya. Perbedaannya seperti Gambar 2.6 berikut ini.

	Makro	Mikro
Teori	Teori Organisasi	Perilaku Organisasi
Praktik	Pengembangan Organisasi	Pengembangan SDM

Gambar 2.25. Perbedaan Teori Organisasi, Perilaku Organisasi, Pengembangan Organisasi dan Pengembangan SDM (Sumber: Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 4 oleh Law & Glover dalam Usman, 2013:172)

Pada tampilan Gambar 2.25 tersebut menunjukkan dua spesifikasi skala terdiri dari (1) Makro, dan (2) Mikro. Secara umum dapat disimpulkan bahwa satu sama lain saling mendukung dan merupakan mata rantai untuk mencapai tujuan organisasi. Pada tataran spesifikasi skala makro meliputi: teori organisasi dan pengembangan organisasi, sedangkan tataran spesifikasi skala mikro meliputi: perilaku organisasi dan pengembangan SDM. Jadi hal ini diharapkan dapat bekerja sama dan membawa pembaruan secara lebih efektif. Siahaan dan Zen (2012:73-74) menjabarkan proses pengembangan organisasi sebagai

bagian dari rencana perubahan organisasi dilakukan dengan diawali oleh tindakan diagnosis, tindakan ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Tindakan diagnosis ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisa sebanyak mungkin hal-hal yang berkaitan dengan tujuan perubahan organisasi. Kemudian, barulah melakukan penguatan-penguatan untuk mendapatkan dukungan penuh dari orang-orang yang mendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Schermermon (Siahaan & Zen, 2012:74) menggambarkan proses pengembangan organisasi pada Gambar 2.26 di bawah ini:



Gambar 2.26. Proses Pengembangan Organisasi
Sumber: Perilaku Organisasi: Cetakan I. oleh Wijaya, 2017:267. Medan. Penerbit: LPPPI

Langkah selanjutnya adalah mempersiapkan anggota-anggota organisasi agar berada dalam suasana yang cukup stabil dan seimbang kemudian memotivasinya untuk siap melakukan perubahan. Langkah ini dinamakan *unfreezing*. Selanjutnya proses perubahan. Proses perubahaan inilah yang merupakan langkah krusial dalam tahap-tahap perubahan. Setelah perubahan dilakukan

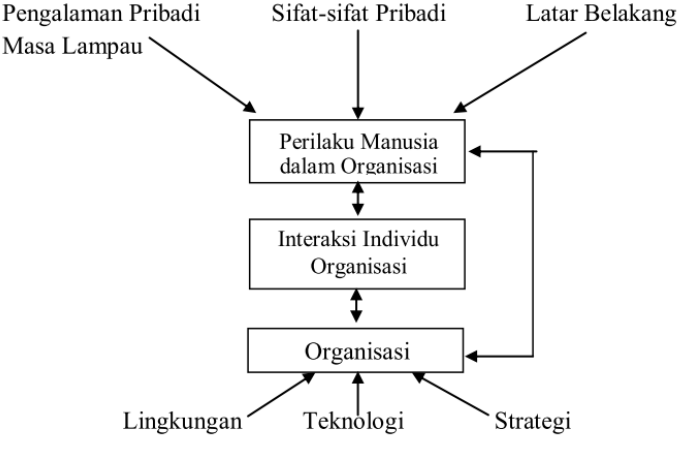
dilanjutkan dengan langkah berikutnya yang disebut dengan *refreezing*. *Refreezing* adalah tindakan atau tahapan yang berupaya melakukan pengintegrasian setiap personal organisasi agar berada pada koridor perubahan sehingga setiap anggota berpikir tentang perubahan dan terilibat didalamnya secara aktif.

Berkaitan dengan istilah organisasi, dalam beberapa literatur sering kita dijumpai istilah teori organisasi (*organization theory)*, perilaku organisasi (*organization behavior)*, pengembangan organisasi *(organization development)*, dan pengembangan sumber daya manusia *(human resources development)*. Ada tiga alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi oleh Vecchio dalam Wibowo (2014:3), adalah sebagai berikut:

1. *Practical application;* Dalam kenyataan riil organisasi, ada beberapa manfaat memahami perilaku organisasi, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerja yang tepat, peningkatan kinerja, dan sebagainya.
2. *Personal growth*; Dengan memahami perilaku organisasi maka dapat lebih memahami persoalan SDM lainnya. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan menjadi lebih luas serta atasan dapat menilai apa saja yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusinya pada organisasi.
3. *Increased knowledge;* Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan dengan manusia dalam pekerjaan. Studi perilaku organisasi dapat membantu orang untuk berpikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berpikir kritis dapat bermanfaat

dalam menganalisis baik masalah pekerjaan maupun sosial.

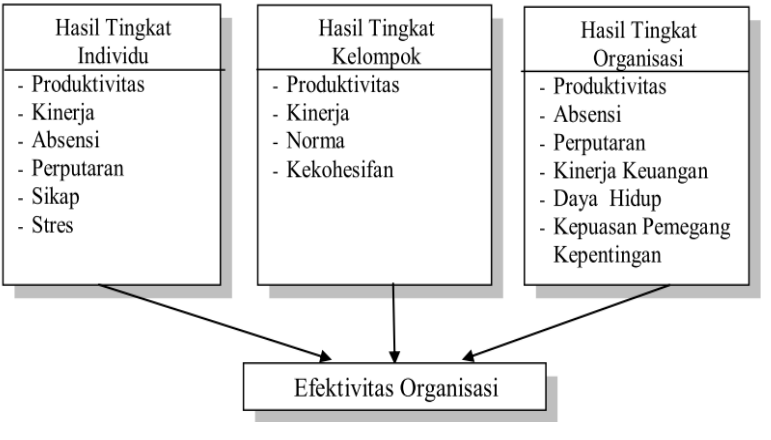
Sebagaimana yang dinyatakan oleh Almasdi (2012:15) bahwa organisasi yang baik membutuhkan manusia yang siap pakai, baik dilihat dari kemampuan kerja maupun kepribadiannya. Usman (2013:172) mendefinisikan organisasi adalah proses kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Mengandung arti bahwa setiap organisasi harus memiliki tiga komponen, yaitu (1) ada kerja sama, (2) ada orang, dan (3) ada tujuan bersama. Dalam proses kerja sama dua orang atau lebih terdapat bermacam-macam perilaku individu di dalam organisasi. Manusia dalam organisasi berinteraksi, baik dengan sesama individu mupun dengan kelompok atau organisasinya. Hal inilah yang merupakan bagian dari teori perilaku organisasi. Kerangka perilaku organisasi tersebut dapat dijelaskan pada Gambar 2.27 berikut ini:



Gambar 2.27. Kerangka Perilaku Organisasi (Griffin & Moorhead)
Sumber: Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 4
oleh Law & Glover dalam Usman (2013:173)

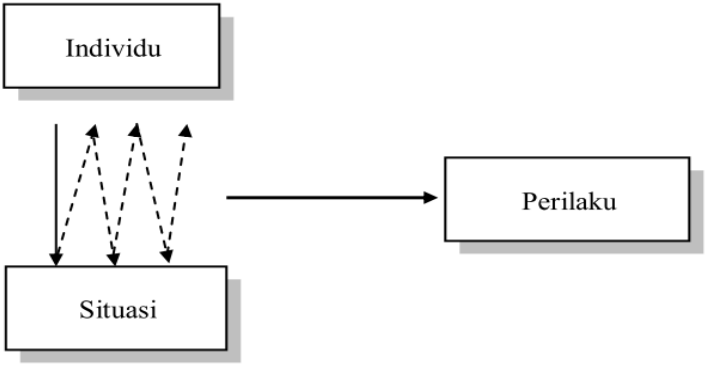
Organ dalam Luthans (2011:149) mendefinisikan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebagai sebuah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, namun secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Griffin dan Moorhead (2014:80) juga mengemukakan bahwa perilaku OCB mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi.

Robbins dan Judge (2015:10) mengemukakan, perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan semacam itu untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pada Gambar 2.28 ini ditunjukkan cara mengelola keefektifan organisasi.



Gambar 2.28. Mengelola Keefektifan
Sumber: Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi: Edisi 9 oleh Moorhead & Griffin dalam Usman (2013:19)

Pada Gambar 2.28 yang telah ditampilkan tersebut penulis menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behaviour* sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang.ketiga bagian efektivitas organisasi yang meliputi: hasil tingkat individu, hasil tingkat kelompok, dan hasil tingkat organisasi merupakan gabungan perilaku manusia pada tingkat lingkungan masing-masing yang diberdayakan sesuai potensi yang dihadapi dan dikendalikan, meskipun di dalam prosesnya terdapat hasil kontradiksi satu dengan yang lainnya namun saling memberikan dukungan yang positif guna untuk mencapai tujuan keefektifan organisasi. Ketika orang memasuki suatu organisasi, perilaku dan tindakan mereka membentuk organisasi tersebut dalam berbagai cara. Dengan cara yang sama, organisasi itu sendiri membentuk perilaku dan tindakan masing-masing individu yang menjadi bagiannya. Sebagaimana yang diilustrasikan pada Gambar 2.29 berikut ini:



Gambar 2.29. Mengelola Keefektifan
Sumber: Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi: Edisi 9 oleh Moorhead & Griffin dalam Usman (2013:18)

Sebagaimana Organ dalam Farhan dan Niaz (2012:1447) mendefinisikan OCB sebagai berikut:"... *Individual behavior that is not explicitly or indirectly recognized by the formal reward system and that behavior play a vital role in the effective functioning of the organization*". Organ menambahkan definisi OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektifitas organisasi". Organ (Titisari, 2014:5) mendefinisikan bahwa: "*Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi". Lebih lanjut, Aldag dan Resckhe (Titisari, 2014:5) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB adalah suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakukan sukarela diluar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. *organizational citizenship behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Disamping itu, Dyne et.al (Titisari, 2014:6) mengusulkan konstruksi dari *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu: "Perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran". Robbins dan Judge (2015:30) juga

mengemukakan bahwa secara spesifik, perilaku organisasi fokus pada cara bagaimana meningkatkan produktivitas, menurunkan absensi, turnover, dan perilaku menyimpang di tempat kerja, dan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja.

Colquit, Le Pine dan Wesson (2011:42) memberi pandangan bahwa: "OCB *which is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the overall quality ofthe setting in which work takes place*." Pendapat ini menjelaskan bahwa perilaku kewargaan dalam organisasi (OCB) adalah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dengan sukarela baik dihargai maupun tidak tetapi sangat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan keberlangsungan pengaturan pekerjaan dalam organisasi. Biasanya pekerjaan semacam ini muncul di luar dugaan dan memerlukan partisipasi seluruh komponen dalam unit organisasi.

Lebih lanjut, organ (Quzwini, 2013:137) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem imbalan dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Selain itu, Fitriastuti (2013:106) juga mendefinisikan OCB sebagai berikut: (a) Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi; (b) Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, tidak diperintahkan secara formal; (c) Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* formal.

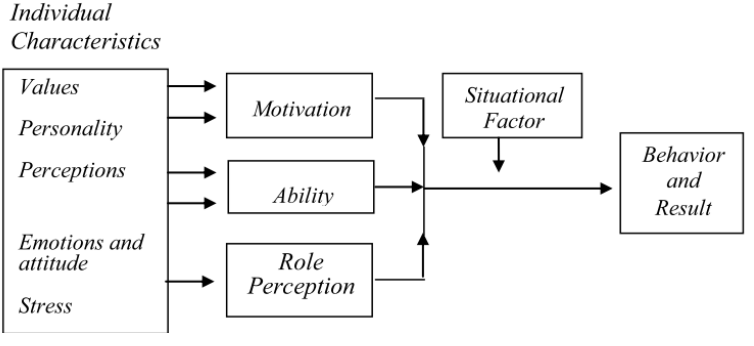
Nurdiana (2012:144) menambahkan bahwa perilaku *citizenship* identik dengan perilaku ikhlas yang dilakukan tanpa mengharapkan imbalan atau *reward* dari pimpinan, tetapi semata-mata karena kesadaran dari hati yang mengedepankan kecintaan dan membantu sesama.

Sesuatu yang masuk akal apabila kita menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara rasional. Penelitian mengenai *organizational citizenship behavior* secara intensif dilakukan sejak pengenalannya lebih dari dua puluh tahun yang lalu. Mayoritas penelitian *organizational citizenship behavior* (OCB) telah fokus pada pengaruh OCB pada kinerja individual dan organisasional. Untuk mengelola manusia secara efektif, perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi manusia berperilaku di tempat kerja. Organisasi yang sukses akan membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Perilaku ini yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Robbins dan Judge (2015:10) mengemukakan, perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan semacam itu untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dari sisi lain, Robbins (2012:373) menambahkan OCB merupakan perilaku suka rela di luar aturan formal kerja dan akan menghasilkan fungsi efektif sebuah organisasi. Secara umum, hal tersebut mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari *job description* secara formal (membantu rekan kerja, sopan kepada orang lain), atau perilaku yang anggota tidak dihargai secara formal.

Sebagaimana yang telah dideskripsikan bahwa perilaku organisasi bersifat multi disiplin yang membahas perilaku organisasi sebagai proses individu kelompok dan organisasional. Terdapat tiga tingkatan analisis yang dipergunakan dalam perilaku organisasi, yaitu proses individual, kelompok dan organisasional. Pendapat lain

cenderung membagi perilaku organisasi dalam tiga tingkatan, yaitu perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku klasifikasi. McShane dan Von Glinow yang dikutip oleh Wibowo (2013:10) merumuskan perilaku individu sebagai model MARS dan digambarkan pada Gambar 2.30 berikut ini



Gambar 2.30. MARS Model oleh McShane dan Von Glinow
Sumber: Perilaku Organisasi oleh McShane dan Von Glinow (Wijaya, 2017:11) Cetakan I, Medan: Penerbit LPPPI

Motivation atau motivasi mencerminkan kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi *direction* (arah), *intensity* (intensitas) dan *persistence* (kekuatan) orang tersebut dalam perilaku sukarela. *Direction* menunjukkan jalan yang diikuti orang yang terikat pada usahanya. Sebenarnya, orang mempunyai pilihan kemana menempatkan usaha. Dengan demikian motivasi diarahkan oleh tujuan, atau *goal directed*, sedangkan *intensity* adalah tentang seberapa besar orang mendorong dirinya untuk menyelesaikan tugas. *Persistence* menunjukkan usaha berkelanjutan selama waktu tertentu. *Ability* atau kemampuan merupakan *natural aptitude*, kecerdasan alamiah dan *learned capabilities*, kapabilitas yang dipelajari yang diperlukan untuk berhasil menyelesaikan suatu tugas. *Aptitudes* adalah bakat alamiah yang membantu pekerja mempelajari tugas

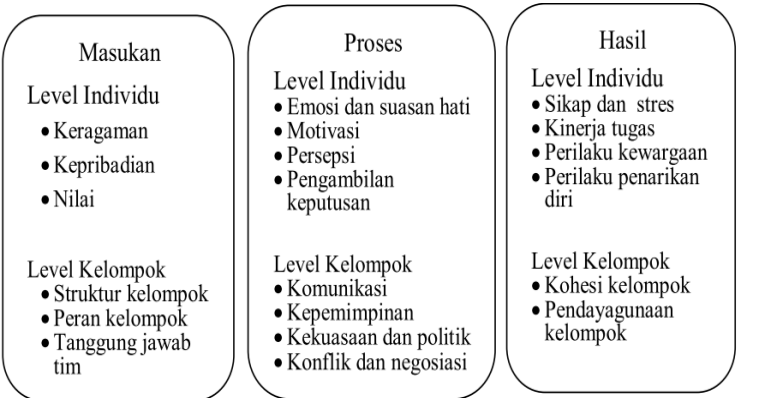
spesifik lebih cepat dan mengerjakannya dengan lebih baik. Terdapat banyak kecerdasan fisik dan mental dan kemampuan kita memperoleh keterampilan dipengaruhi oleh kecerdasan ini, sedangkan *learned capabilities* adalah keterampilan dan pengetahuan yang telah kita peroleh.

Kapabilitas ini termasuk keterampilan dan pengetahuan fisik dan mental yang telah diperoleh. *Learned capabilities* cenderung berkurang selama berjalannya waktu apabila tidak dipergunakan. *Role perception* atau persepsi terhadap peran diperlukan untuk mewujudkan pekerjaan dengan baik. Persepsi peran merupakan tingkatan dimana orang memahami tugas pekerjaan atau peran yang ditugas kan kepada mereka atau diharapkan dari mereka. Persepsi ini sangat penting karena mereka membimbing arah usaha pekerja dan memperbaiki koordinasi dengan teman sekerja, pemasok dan stakeholder atau pemangku kepentingaan. *Situational factors* atau faktor situasi merupakan kondisi diluar kontrol langsung pekerja yang membatasi atau memfasilitasi perilaku dan kinerja.

Beberapa karakteristik situasional, preferensi konsumen dan kondisi ekonomi, bermula dari lingkungan eksternal dan konsekuensinya, berada diluar kontrol pekerja dan organisasi. Tetapi faktor situasional lain seperti waktu, orang, anggaran dan fasilitas kerja fisik, dikendalikan oleh orang di dalam organisasi, karenanya, pemimpin korporasi perlu secara berhati-hati mengatur kondisi ini, sehingga pekerja dapat mencapai potensi kinerjanya. Keempat elemen model MARS, *motivation*, *ability*, *role perceptions* dan situational *factors* memengaruhi secara suka rela semua perilaku di tempat pekerjaan dan hasil kinerja mereka. Elemen ini dengan sendirinya dipengaruhi oleh perbedaan individual lainnya.

Sebuah representasi yang disederhanakan dari beberapa fenomena di lingkungan organisasi, di mana

disajikan suatu model perilaku organisasi berupa tiga jenis variabel (masukan, proses, dan keluaran) pada tiga level analisis (individu, kelompok dan organisasi). Model ini dimulai dari kiri ke kanan, dengan masukan yang berujung pada proses dan proses berujung pada hasil. Model ini menunjukkan bahwa hasil dapat memengaruhi masukan di masa depan. Adapun tampilannya ditunjukkan pada Gambar 2.31. berikut.



Gambar 2.31. Sebuah Model Perilaku Organisasi Dasar
Sumber: Perilaku Organisasi: Edisi 16 oleh Robbins & Judge (2015:18), Penerjemah: Saraswati, R & Sirait Febriella

Dari tampilan Gambar 2.31 tersebut dapat penulis simpulkan secara umum bahwa jenis variabel *masukan* merupakan tahap awal terjadinya suatu hubungan pekerjaan seiring dengan adanya pengembangan dan perubahan organisasi sesuai kebiasaan dan normatif. Pada jenis variabel *proses* adalah sebagai fase berbagai tindakan dari berbagai jenis masukan mencakup manajemen sumber daya manusia dan praktik perubahan, dan level keluaran (*outcome*) merupakan variabel kunci yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya. Masih terkait dengan OCB, Saputra (2013:54) mendefinisikan

OCB merupakan perilaku terpuji yang didasari rasa ikhlas tanpa mengharapkan *reward* dan perilaku individu yang selalu tetap menjaga relasi dengan cara membantu orang lain meskipun bekerja di luar tanggung jawabnya.

Maka dari sejumlah pengertian OCB dan penjabaran yang telah diuraikan tersebut dapat disimpulkan secara sederhana bahwa OCB merupakan perilaku menolong orang lain tanpa pamrih, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh tanpa mengikat pada *job description* formal organisasi dan menjadi salah satu nilai tambah terhadap perilaku prososial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

BAB III
MOTIF-MOTIF YANG MENDASARI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* anggota organisasi secara individual. *Organizational citizenship behavior* (OCB) ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku *organizational citizenship behavior* menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. Hal ini membuat organisasi sangat menghargai pegawai yang berperilaku *organizational citizenship behavior* karena perilaku *organizational citizenship behavior* menunjukkan bagaimana kesungguhan seorang karyawan dalam mengabdi terhadap organisasinya. *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Mereka sering dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas. Penelitian mengenai *organizational citizenship behavior* secara intensif dilakukan sejak pengenalannya hampir dua puluh tahun yang lalu.

Mayoritas penelitian *organizational citizenship behavior* (OCB) telah fokus pada pengaruh OCB pada kinerja individual dan organisasional. Untuk mengelola manusia secara efektif, perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi manusia berperilaku di tempat kerja. Organisasi yang sukses akan membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa

mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Perilaku ini yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Stamper & Dyne (Titisari, 2014:7) kemauan karyawan untuk menunjukkan perilaku atau peran yang melebihi permintaan perusahaan ditentukan oleh dua faktor yaitu: (1) Persepsi manajerial dan organisasi tentang kinerja dan tanggung jawab karyawan yang sering tidak seragam, dan (2) Persepsi karyawan akan tanggung jawab dan kinerja mereka ditentukan oleh kepuasan kerja mereka. Dari sisi lain, Organ (Titisari, 2014:6) menyatakan bahwa: "*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja organisasi tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan". Griffin & Moorhead (Usman, 2013:182) memberikan dua tipe manusia, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.5 berikut ini:

Tabel 2.5. Tipe Perilaku Manusia

Manusia Tipe A	Manusia Tipe B
Perilaku 1. Suka bersaing 2. Lebih senang bekerja 3. Lebih merasakan pentingnya waktu Konsekuensi 1. Insiden sakit hati lebih tinggi 2. Tekanan darah dan kolesterol lebih tinggi 3. Kurang memerhatikan kondisi fisik	Perilaku 1. Tidak suka bersaing 2. Kurang senang bekerja 3. Kurang merasakan pentingnya waktu Konsekuensi 1. Insiden sakit hati lebih sedikit 2. Tekanan darah dan kolesterol lebih rendah 3. Lebih memerhatikan kondisi fisik

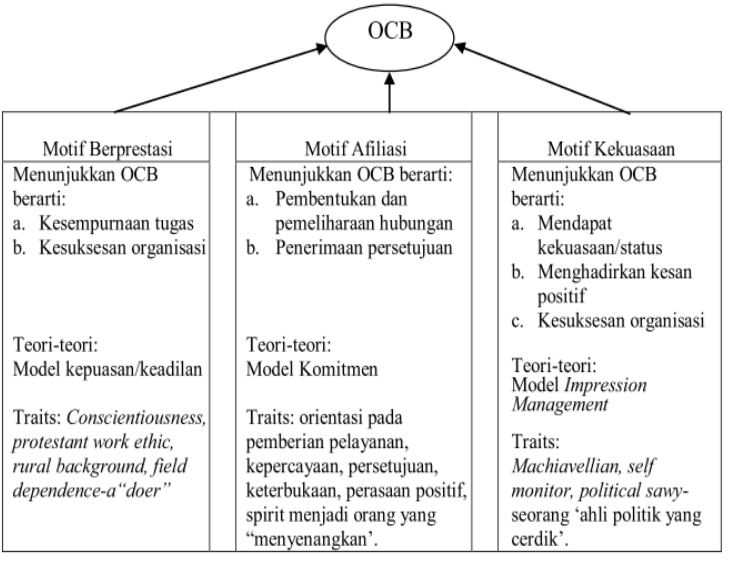
Sumber: Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan: Edisi 4 oleh Moorhead & Griffin dalam Usman (2013:182)

Fokus dari konsep tersebut adalah mengidentifikasi dua perilaku manusia yang berbeda dan saling bertolak belakang pada tataran perilaku dan konsekuensinya, dapat terlihat dari dua tipe manusia yaitu, tipe A dan tipe B. Manusia pada dasarnya tidak dapat sendiri dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, dia akan membentuk suatu kelompok yang kemudian disebut organisasi, apapun bentuk kelompok itu. Stamper dan Dyne (Titisari, 2014:6) menyebutkan bahwa terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yaitu:

1. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan tipe perilaku di mana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan organisasi.
2. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak nampak.
3. Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur organisasi yang formal.
4. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas organisasi.

Motif-motif yang mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland dan rekan-rekannya (Titisari, 2014:8). Menurut McClelland *et al* (Titisari, 2014:9) manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu: (1) Motif berprestasi (*nAch*), mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas,

kesempatan atau kompetisi, (2) Motif afiliasi (*nAff*), mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan mempengaruhi dan memperbaiki hubungan dengan orang lain, dan (3) Motif kekuasaan (*nPow*), mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain. Kerangka motif berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan sebagaimana yang ditunjukkan pada model OCB Gambar 2.32 berikut ini:



Gambar 2.32. Model OCB Berdasarkan Motif
Sumber: Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB/Tesis tidak diterbitkan, oleh Dwi Hardaningtyas Unair (2014:19)

Berdasarkan tampilan Gambar 2.32 dan penjelasan yang telah diuraikan tersebut maka penulis dapat simpulkan secara umum bahwa OCB dianggap sebagai alat untuk memunculkan prestasi tugas (*task accomplishment*). Ketika prestasi menjadi motif, OCB muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk

kesuksesan tugas tersebut. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh, berpartisipasi dalam rapat tim merupakan hal-hal yang dianggap kritis terhadap keseluruhan prestasi tugas, proyek, tujuan atau misi. Pendek kata, "individu yang memiliki motivasi berprestasi" memandang tugas dari perspektif yang lebih menyeluruh. Hal-hal kecil yang membentuk OCB benar-benar dianggap sebagai kunci menuju kesuksesan.

BAB IV
MANFAAT *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DALAM PENDIDIKAN SEKOLAH DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA

Ada banyak hasil penelitian-penelitian tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang mempengaruhi kinerja diantaranya kinerja karyawan, kinerja organisasi, kinerja individual dan kinerja guru. Hasil-hasil penelitian tersebut tentu diharapkan dapat bermanfaat bagi kalangan akademik terutama bagi penulis sendiri. Diadopsi oleh Podsakoff et al (Titisari, 2014:10) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat disimpulkan hasilnya sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
   a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktifitas rekan tersebut.
   b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer.
   a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
   b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan

menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
   a. Jika karyawan saling tolong menolong, dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
   b. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
   a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
   b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerjakan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
   a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu

koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

b. Menampilkan perilaku *courtessy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
   a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
   b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *Sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
   a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
   b. Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi seacara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
    a. Karyawan yang mempunyai hubungangan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
    b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisispasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
    c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiuous* (misalnya kesediaanuntuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dilingkungannya.

Seiring berjalannya waktu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berkembang tergantung kepada kebaikan dan kerelaan perilaku individu terhadap organisasi dimana berada. Berdasarkan penjabaran OCB yang telah diuraikan tersebut, maka Podsakoff dalam Darto (2015:16-18) mengungkapkan manfaat OCB dalam peningkatan kinerja organisasi sangat vital. Adapun penjelasan manfaat-manfaat tersebut adalah:

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja
    - Pegawai yang membantu dan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dapat menjadi seorang pegawai yang lebih produktif. Seiring berjalannya waktu, perilaku membantu

yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* (contoh yang baik) ke seluruh unit kerja kelompok.

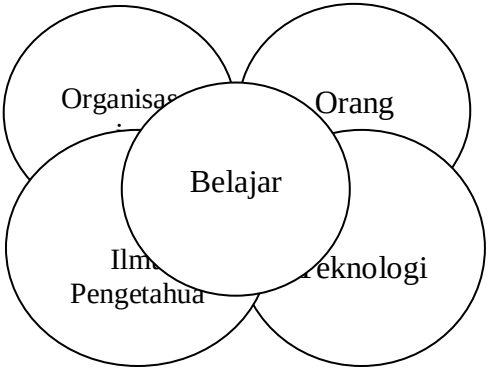
2. Meningkatkan produktivitas manajer
   - Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue,* akan membantu seorang manajer menerima saran atau umpan balik yang berharga dari pegawai untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Pegawai yang sopan, menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan membantu manajer agar terhindar dari krisis manajemen.
3. Menghemat sumber daya untuk tujuan yang produktif
   - Pegawai yang saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah pekerjaan,makatidak perlu melibatkan manajer dan konsekuensinya adalah manajer dapat memakai waktunya untuk melaksanakan tugas lain. Pegawai yang menampilkan sikap *conscentiousnes* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimum dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, dengan begitu banyak waktu yang biasa digunakan untuk tugas yang lebih penting.
4. Membantu menghemat sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
   - Suatu hal yang alami dengan menghasilkan perilaku menolong adalah bahwa hal tersebut dapat mempertinggi semangat tim, moral dan kepanduan, kemudian mengurangi kebutuhan anggota kelompok untuk menghabiskan energi dan fungsi waktu pemeliharaan dalam kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerjanya danj

bersikap sportif dengn mengurangi konflik antar kelompok, dengan demikian dapat mengurangi waktu yng terbuang.

5. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
   - Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship*(misalnya, tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi.
6. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
   - Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja dan yang memiliki beban kerja yang cukup berat dapat meningkatkan stabilitas dalam unit kerja. Karyawan yang memiliki sifat *consientinous* cenderung memperthankan tingkat kinerjanya secara konsisten.

Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Apabila disandarkan pada aktivitas organisasi pendidikan (sekolah) maka dalam hal ini tertuju pada salah satu aspek yang menjadi titik sentral proses belajar mengajar di kelas yaitu; aspek pembelajaran yang dilakukan oleh guru.Terkait dari hal tersebut terdapat beberapa unsur yang saling berinteraksi sebagai subsistem yang saling

mendukung satu sama lainnya, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.33 berikut ini:



Gambar 2.33. Model Sistem Organisasi Belajar
Sumber: Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 4 oleh Marquardt (Usman, 2013:239)

Pada Gambar 2.33 tersebut, ditunjukkan bahwa sistem organisasi belajar memiliki empat subsistem. Keempat subsistem tersebut meliputi; orang, organisasi, ilmu pengetahuan, dan teknologi yang saling terbangun dan bersinergi membentuk suatu perubahan perilaku yang dicapai. Organisasi yang tidak memiliki salah satu dari subsistem tersebut maka akan sukar melaksanakan fungsinya secara optimal. Organ (Fairico, 2018:163) menjabarkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai manfaat untuk suatu organisasi,yaitu sebagai berikut: (a) Dapat menaikkan produktivitas karyawan lain dan atasan, (b) Dapat menghemat sumber daya yang dimiliki organisasi secara keseluruhan, (c) Menjadi suatu sarana yang efektif dalam berkoordinasi mengenai aktivitas tim secara efektif, (d) Dapat meningkatkan kemampuan suatu organisasi untukdapat mempertahankan karyawan-karyawan dengan kualitas dan kuantitas performa yang baik, (e) Mempertahankan

stabilitas prestasi kerja suatu organisasi, (f) Dapat membantu kemampuan organisasi untuk dapat mempertahankan serta melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan, (g) Dapat meningkatkan kemampuan yang telah dimiliki dalamhal adaptasi terhadap perubahan lingkungan, dan (h) Dapat membuat organisasi menjadi lebih efektif.

Maka dari pejelasan yang telah diuraikan tersebut secara umum dapat disimpulkan bahwa manfaat *organizational citizenship behavior* adalah membantu meningkatkan dan mengefisiensikan penggunaan sumber daya organisasional bidang pendidikan, sehingga dalam saling berinteraksidan membangun kekuatan bersama ada kesan yang menarik antar stakeholders untuk tujuan moralitas, kekerabatan, kepercayaan, kinerja, dan produktivitas organisasi yang hendak dicapai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) cukup kompleks dan sering terkait satu sama lain. Herminingsih (2012:126) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sikap kewargaorganisasian yang berkaitan dengan kinerja kontekstual dimana memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini Organ et al. (Titisari, 2014:15) mengutarakan peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor; (1) faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan,dan motivasi, (2) faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut:

1. Faktor Internal
   a. Kepuasan Kerja
      Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan

membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka. Organ dan Bateman (Titisari, 2014:16) menyatakan semua dimensi dari kepuasan kerja meliputi *work, co-worker, supervision, promotions, pay* dan *overall* berkolaborasi positif dengan OCB. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja (Titisari, 2014:18).

b. Komitmen Organisasi
   Bashaw dan Grant (Utaminingsih, 2014:143) mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi. Menurut Meyer and Allen dalam Titisari (2014:20) komitmen terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

c. Kepribadian
   Organ dalam Titisari (2014:21) menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka. Costa dan McCrae (Titisari, 2014:22) mengemukakan teori "*The Big Five Personality*" terbagi menjadi 5 dimensi kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion, agreeablenes, conscientiousnes, neuroticism dan openess to experience*.

d. Moral Karyawan
   Djati dalam Titisari (2014:25) menyatakan moral berasal dari bahasa latin yaitu *mores* yang berarti tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Titisari (2014:25) mengemukakan bahwa moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.
e. Motivasi
   Robbins & Coulter dalam Titisari (2014:28) mengartikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2. Faktor eksternal
   a. Gaya Kepemimpinan
      Menurut Utaminingsih (2014:99) gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
   b. Kepercayaan pada Pimpinan
      Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lainyang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian (Tan dalam Utaminingsih,2014:119).
   c. Budaya Organisasi
      Budaya organisasi menurut Schein dalam Titisari (2014:55) mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain.

Dari pendapat yang telah diuraikan tersebut, kemudian diperkuat oleh pernyataan Timpe dalam Nufus (2011:7), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dipengaruhi oleh faktor eksternal (lingkungan, salah satunya membantu rekan-rekan yaitu *altruisme* (OCB), dengan kata lain faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *Organizational citizenship behavior*, OCB merupakan perilaku saosial yang positif yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan kontribusi pada organisasi dan lingkungan kerjanya yang melebihi tuntutan peran atau posisi dalam bekerja.

Lebih lanjut, Siders *et al* (Titisari, 2014:13) menyatakan meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, motivasi, komitmen, rasa puas, sikap positif, sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Simanullang (2010:21-26) ada beberapa faktor yang mempengaruhi OCB, sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi, yaitu iklim dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuatnya atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description*, akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.
2. Kepribadian dan suasana hati (*mood*), yakni kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual

maupun kelompok, jika organisasi menghargai pegawainya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka pagawai cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

3. Persepsi terhadap dukungan orgnisasional, merupakan pekerja yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back)* dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship.*
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, yaitu apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasa bahwa atasannya banyak memberikan dukungan, kepercayaan, motivasi dan rasa hormat kepadanya, sehingga bawahan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.
5. Masa kerja, yakni dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi pegawai di organisasi. Pegawai yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki kedekatan, keterikatan dan pengaruh yang kuat terhadap organisasi dan kinerja (OCB)
6. Jenis kelamin, yaitu dilihat dari beberapa penelitian sehingga menemukan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong dari pada pria.

Di samping itu, Kinicki dan Fudgate (2012:164) menambahkan bahwa perilaku OCB sangat penting dikarenakan dua alasan. Pertama, ketika individu berperilaku OCB maka memungkinkan untuk menciptakan kesan positif tentang karyawan tersebut diantara rekan kerjanya. Kedua, semakin banyak karyawan yang berperilaku OCB maka akan berpengaruh positif bagi hasil yang diperoleh organisasi. Perilaku OCB merupakan sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota organisasi, namun atas inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Perilaku ini mengarahkan guru untuk melakukan tindakan-tindakan positif yang menguntungkan organisasi sekolah, dan jelas diperlukan untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi sekolah. Perilaku *organizational citizenship behavior* menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. Hal ini membuat organisasi sangat menghargai pegawai yang berperilaku *organizational citizenship behavior* karena perilaku *organizational citizenship behavior* menunjukkan bagaimana kesungguhan seorang pegawai dalam mengabdi terhadap organisasinya.

Newstrom (2011:264) berpendapat bahwa pegawai yang berperilaku *organizational citizenship behavior* secara langsung dirancang untuk menguntungkan pihak lain. Artinya, setiap perilaku *organizational citizenship behavior* akan memberikan dampak positif bagi siapapun, baik secara individu maupun secara organisasi. Menurut Bennis dan Luthans dalam Thoha, (2012:96) paradigma mesinisme ini banyak ditinggalkan karena melalaikan unsur rganisasi perilaku kewargaan organisasi muncul karena terdapat sejumlah faktor yang mendahului yang menyebabkan seseorang pegawai melakukan OCB. Peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi

oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan pegawai atau anggota didalamnya, dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan *(in-role*) namun lebih dari itu juga, perilaku yang bersifat *exstra-role* atau yang tidak digariskan dalam *job description* organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi.

Berdasarkan penjabaran yang telah diuraikan tersebut, penulis dapat menyimpulkan secara garis besar bahwa organisasi merupakan suatu sistem sosial, yang terdiri dari dua orang atau lebih, sehingga terjadi interaksi antar individu. Dikoordinasi secara sadar, pembagian tenaga kerja dengan dibentuknya struktur organisasi, dikelola dengan baik, efektif,dan efisien, memerlukan adanya semangat kebersamaan serta sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat mencapai hasil maksimal dengan cara kerja yang lebih baik.

Perilaku *organizational citizenship behavior* adalah suatu perilaku yang terpuji meskipun aktivitas kesukarelaanya tanpa imbalan dan tidak ada dalam aturan formal organisasi (diluar deskripsi kerja) atau dengan kata lain bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, namun apabila dikerjakan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi sekolah, terutama jika diterapkan di satuan pendidikan.

BAB V
INDIKATOR, DAN DIMENSI CARA MENGUKUR *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Terdapat beberapa persamaan dimensi OCB yang telah disajikan oleh para peneliti dari berbagai literatur, terkait dengan dimensi tersebut menurut Luthans (2011:149) bahwa dimensi OCB dapat dibagi menjadi lima dimensi yaitu *altruism, conscientiousness, civic virtue, sportsmanship* dan *courtesy*. OCB diyakini sebagai bentuk perilaku positif dari setiap pegawai dalam membangun kinerja. Konstruk OCB dalam penelitian ini dibagi menjadi empat dimensi cara pengukurannya, yaitu:

1. *Altruisme*, perilaku sukarela dalam membantu pekerjaan orang lain yang berhubungan dengan operasional dari organisasi tersebut, contoh membantu teman sejawat dalam menyelesaikan tugasnya.
2. *Courtesy*, perilaku dari seorang karyawan untuk mencegah permasalahan yang terjadi dalam suatu organisasi. Contoh menjaga hubungan antar pekerja melalui manajemen konflik yang baik dan menghindari konflik antar teman sejawat.
3. *Sportmanship*, sikap toleransi dari seorang pekerja terhadap kondisi lingkungan kerja atau iklim organisasi. Contoh tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dan tidak mencari kesalahan orang lain.
4. *Civic virtue*, perilaku partisipatif yang terdapat pada anggota organisasi dalam aktivitas organisasi. Contoh ikut andil bekerja pada aktivitas organisasi seperti ceremonial atau perayaan tertentu.

Dikutip dari Organ et al (Titisari, 2014:7) bahwa *indikator Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

1. *Altruism:* Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness:* Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Indikator ini menjangkau jauh ke depan dari panggilan tugas.
3. *Sportmanship:* Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam Sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtessy:* Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah–masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki indikator ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
5. *Civic Virtue*: Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi

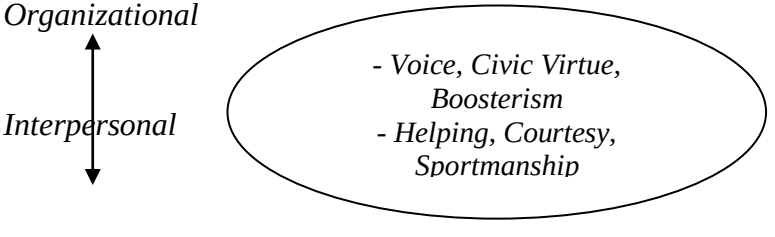
sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Indikator ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Sejalan dari itu, menurut Anna Suzana (2017:44) indikator dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara lain: (a) *Altruism*, yaitu kesediaan dalam membantu pegawai lain dalam hal apapun yang menyangkut dengan pekerjaan, (b) *Consciousness*, yaitu pegawai yang rela bekerja melebihi waktu yang telah ditentukan, mematuhi semua aturan pada perusahaan, (c) *Civic Virtue*, yaitu selalu ikut serta dalam kegiatan walaupun kegiatan tersebut tidak terlalu penting guna mempererat hubungan organisasi, (d) *Courtesy*, yaitu selalu menjaga hubungan dengan pegawai lain, tidak mengganggu hak-hak pegawai lain, dan (e) *Sportmanship*, yaitu tidak mengeluh dalam hal bekerja, tidak membesar-besarkan masalah yang ada, tidak memiliki *negative thinking* terhadap orang lain.

OCB sangat memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah diantara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi. Argumen tersebut diperkuat oleh Budihardjo (2011:140) mengungkapkan bahwa: "OCB menunjukkan suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dengan sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi". Hal ini mengandung makna bahwa perilaku kewargaan dalam organisasi yang baik muncul bukan karena adanya imbalan, akan tetapi lahir dengan sendirinya dimana pegawai ikhlas membantu secara sukarela tanpa paksaan ataupun tuntutan tugasnya membantu organisasi dalam

pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Suatu organisasi membutuhkan perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* yang tertanam dalam diri para karyawan.

Pegawai yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. Sebuah organisasi dikatakan efektif bila keinginan keluar karyawan rendah dan kepuasan kerjanya tinggi. Pendapat tersebut lebih dikembangkan lagi oleh *Colquit, LePine and Wesson* (2011:42) yang mengemukakan bahwa*:"Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki dua jenis kategori yakni *OCB-Organization* melahirkan dimensi: *voice, civic virtue, boosterism* dan *OCB-Interpersonal* melahirkan beberapa dimensi seperti: *helping, courtesy,* dan *sportsmanship* sebagaimana yang digambarkan pada Gambar 2.34 berikut ini.



Gambar 2.34. *Types of Citizenship Behavior*
Sumber: *Organizational Behavior* oleh *Colquit, LePine and Wesson* (2011:42)

McShane (2018:36) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku dibentuk melalui kerja sama dan saling membantu yang mendukung kehidupan sosial dan psikologis pada sebuah organisasi. Hellriegel dan Slocum (2009:184) mendefinisikan OCB sebagai perilaku positif karyawan yang melebihi dari tugasnya "*Organizational citizenship behavior exceeds formal job duties and is often*

necessary for the organization's survival". OCB merupakan perilaku pegawai yang melebihi tugas dari pekerjaan formalnya, dan sering diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi.

Lebih lanjut, Aldag & Resckhe dalam Siregar (2010:9) menjabarkan OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa guru memegang peran yang penting untuk mewujudkan tujuan organisasi sekolah. Kontribusi guru dalam mewujudkan tujuan sekolah ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah seberapa besar kecenderungan/ kesadaran guru untuk mewujudkan perilaku ekstra perannya, atau dikenal dengan istilah OCB, karena akan meningkatkan kinerja guru dalam mengabdikan dirinya untuk keuksesan pendidikan. Dengan OCB guru tidak hanya terikat dengan tugas formalnya saja, namun mempunyai kepedulian terhadap tugas-tugas ekstra yang menjangkau tugas-tugas kelembagaan pendidikan. Dalam melaksanakan tugas, guru tidak lagi berfikir keuntungan dan *reward*, namun ia mempunyai keterpanggilan untuk secara total mengabdikan dirinya bagi dunia pendidikan. Dimensi-dimensi digunakan untuk mengukur pembentuk perilaku *organizational citizenship behavior* yang dikaitkan dengan kinerja guru itu adalah *altruism* (ketidak egoisan), *conscientiousness* (sifat berhati-hati), *civic virtue* (moral

kemasyarakatan), *sportmanship* (sikap sportif), dan. *courtesy* (kesopanan).

BAB VI
HAKIKAT IMBALAN

Variabel lain yang tidak kalah urgennya mempengaruhi kinerja guru adalah imbalan sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi, diharapkan imbalan tidak lagi dianggap semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Imbalanini sangat berpengaruh sekali terhadap kinerja guru, seorang guru dalam mengajar akan memilih imbalan yang tinggi jika dibandingkan dengan sekolah yang lain kecuali guru PNS yang telah terikat sebagai aparat sipil negara (ASN).

Tidak menutup kemungkinan guru itu mengajar di beberapa sekolah, karenanya guru akan memilih imbalan yang lebih baik, dengan begitu guru mengabaikan tugasnya dari satu sekolah ke sekolah yang lain. Imbalan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Jika guru diliputi oleh rasa tidak puas atas imbalan yang diterimanya, dampaknya bagi lembaga pendidikan akan sangat bersifat negatif. Kemungkinan guru tidak menekuni profesinya secara utuh akibat sibuk bekerja sambilan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga pekerjaan sebagai guru akan terabaikan dan terganggu seperti tidak disiplin, tidak memiliki persiapan ketika mengajar, sering tidak hadir atau datang terlambat, dan tidak memiliki kesempatan untuk meningkatkan kualitas dirinya.

Imbalan merupakan salah satu factor yang dapat mendorong kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Jika guru diliputi oleh rasa tidak puas atas imbalan yang diterimanya, dampaknya bagi lembaga pendidikan akan sangat bersifat negatif. Kemungkinan guru tidak menekuni profesinya secara utuh akibat sibuk bekerja sambilan untuk memenuhi kebutuhan

hidup sehari-hari, sehingga pekerjaan sebagai guru akan terabaikan dan terganggu seperti tidak disiplin, tidak memiliki persiapan ketika mengajar, sering tidak hadir atau datang terlambat, dan tidak memiliki kesempatan untuk meningkatkan kualitas dirinya

Konsep imbalan yang dikemukakan oleh Slocum dan Hellriegel (2010:136) bahwa *"a reward is an event that an individual finds desirable or pleasing"*. Imbalan adalah pendapatan yang diinginkan seorang individu dan menyenangkan hati. Woodruff (2011:11) juga menawarkan konsep imbalan adalah "*a reward is any good thing given by a community to one of it's members in recognition of what that person in particular has done"*. Imbalan adalah hal yang baik yang diberikan oleh masyarakat untuk salah satu anggotanya sebagai pengakuan atas apa yang telah dilakukan orang itu secara khusus.

Lebih lanjut, Setiawan (2012:123) mendefinisikan imbalan merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan. Imbalan seringkali dibatasi pemaknaannya sebagai upah dan gaji, sehingga dalam konteks ini maka imbalan sering juga disebutkan dengan istilah kompensasi. Imbalan adalah segala sesuatu yang di terima guru sebagai balas jasa atas kerja mereka yang diberkan oleh organisasi atau sekolah yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Bahwa kompensasi dapat diartikan sebagai imbalan atau balas jasa yang diterima sebagai hasil dari kerja baik dalam bentuk langsung maupun tidak langsung berdasarkan kesepakatan dan kemampuan dari suatu organisasi.

Selain dari itu, Hasibuan (2010:118) berpendapat bahwa imbalan/kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas

jasa yang diberikan. Imbalan yang diberikan kepada guru memang harus sesuai dengan beban kerja serta kebutuhan guru itu sendiri sehingga kinerja mengajar guru dalam melaksanakan pembelajaran guru dapat maksimal. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Triton (2010:123-124) definisi imbalan adalah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan. Imbalan dapat berupa upah per jam, hari atau gaji yang bersifat periodik. Imbalan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Maisah (2013:22) mengemukakan imbalan mengandung cakupan yang lebih luas dari pada sekedar pemberian upah dan gaji. Konsep upah lebih menekankan pada balas jasa yang lebih bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa yang bersifat finansial maupun non finansial. Selain itu, Sunyoto (2013:153) memberikan definisi imbalan adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang dan lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.

Demikian pula, Simamora (2011:442) mendefinisikan bahwa, "imbalan merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka pada organisasi". Masih terkait dengan definisi yang diungkapkan Werthen dan Davis yang dialih bahasakan oleh Hasibuan (2012:119) bahwa "imbalan adalah apa yang diterima sebagai balasan dari pekerjaan yang dikelola oleh bagian personalia". Lebih lanjut, Justin Sirait (2010:181) mengemukakan imbalan adalah hal yang diterima pegawai baik berupa uang atau bukan uang

sebagai balas jasa yang diberikan bagi pegawai/karyawan kontribusi yang telah dilakukan pegawai untuk organisasi.

Bagi organisasi sekolah, imbalan memiliki arti penting karena imbalan mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan gurunya. Pengalaman menunjukkan bahwa imbalan yang tidak memadai dapat menunjukkan prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja guru, bahkan dapat menyebabkan guru yang potensial keluar dari sekolah. Oleh karena itu penghasilan yang dikenal dengan imbalan yang menjadi hak setiap individu menjadi faktor yang sangat penting dalam kehidupan guru. Imbalan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima pegawai sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Demikian halnya dengan guru yang bekerja di sekolah, tentunya berharap akan memperoleh penghasilan yang cukup guna memenuhi kebutuhannya yang paling dasar atau primer yaitu kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup seperti kebutuhan akan sandang, pangan dan perumahan maupun untuk berprestasi, berafiliasi, berkuasa atau aktualisasi diri. Sekilas arti gaji dan upah terlihat sama, menurut penulis yang membedakan adalah pada waktu pemberiannya. Gaji diberikan secara bulanan sedangkan upah diberikan secara per jam, per hari, dan persetengah hari. Tingkat penghasilan yang didapatkan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Imbalan yang diberikan kepada guru juga sangat berpengaruh pada motivasi berprestasi, kepuasan kerja serta hasil kerja. Sekolah atau yayasan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan guru bekerja dengan penuh motivasi, terlebih lagi orang bekerja dimotivasi oleh imbalan ekonomi. Uang adalah motivator yang ampuh karena

dinilai langsung sebagai imbalan dan karena memudahkan pembelian barang yang diberi nilai.

Berdasarkan beberapa definisi imbalan oleh para ahli dan sejumlah penjelasan tentang imbalan yang telah diuraikan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa imbalan merupakan balas jasa yang terstruktur dan sistematis yang diterima pegawai baik berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung atas konstribusinya yang telah melakukan berbagai aktivitas organisasi untuk tujuan barsama dalam organisasi. Selain itu juga, imbalan dapat memberikan rangsangan dan dorongan yang signifikan kepada pegawai terhadap kinerjanya selama masih di lingkungan organisasi tersebut.

Jenis-jenis atau bentuk-bentuk imbalan menurut Mangkunegara (2011:85) mengemukakan: "Ada dua bentuk imbalan pegawai, yaitu bentuk imbalan langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk imbalan yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan". Adapun beberapa jenis imbalan/kompensasi secara umum seperti yang dikemukakan Pora (2011:12), yaitu gaji, insentif, tungjangan dan bonus. Imbalan/kompensasi terdiri dari *Financial dan Non Financial*. Imbalan/kompensasi finansial juga terdiri dari imbalan langsung dan imbalan tidak langsung. Imbalan guru adalah sangat penting bagi guru dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru, terutama dalam kondisi tempat mengajar dan lingkungan yang masih belum menentukan bahwa sudah aman atau belum. Dengan hal inilah kepala sekolah dan pemerintah harus ambil kepentingan untuk membantu para guru supaya guru lebih efektif dan produktif dalam mengerjakan tugas sebagai seorang guru di sekolah.

Darsono dan Siswandoko (2011:272) menyebutkan imbalan atau kompensasi itu secara garis besarnya terbagi dua yaitu: (1) Imbalan intrinsik, adalah kepuasan kerja, misalnya dapat menyelesaikan pekerjaan

yang sulit dan tepat waktu, ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen, memiliki wewenang dan tanggung jawab, dan prestasinya dihargai oleh pimpinannya, dan (2) Imbalan ekstrinsik, adalah gaji dan berbagai tunjangan. Menurut Dessler (dikutip oleh Lies Indriyatni, 2010:134) kompensasi/imbalan mempunyai tiga komponen sebagai berikut: (1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi, (2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi, dan (3) Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Menururt Wibowo (2016:271) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Yani (Widodo, 2016:155). Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Kemudian dari itu, Satrianegara (2013:96) mengatakan imbalan/kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima guru sebagai balas jasa atas kerja mereka yang diberikan oleh organisasi atau sekolah yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 176/PMK.05/2017 Tentang Pedoman remunerasi badan layanan umum pada Bab III pasal 4 merincikan remunerasi merupakan imbalan kerja yang diberikan dalam komponen: 1) Gaji, 2) Honorarium, 3) Tunjangan Tetap, 4) Insentif, 5) Bonus

atas prestasi, 6) Pesangon, dan 7) Pensiun. Adapun makna dari ketujuh 7 jenis imbalan ini sebagai berikut:

1. Gaji adalah imbalan kerja berupa uang yang bersifat tetap, yang telah disesuaikan tertuang dalam *grading*/*level* jabatan yang diterima oleh Pegawai dan Pejabat Pengelola setiap bulan.
2. Honorarium adalah imbalan kerja berupa uang yangbersifat tetap, yang diterima oleh Dewan Pengawas dan Sekretaris Dewan Pengawas setiap bulan.
3. Tunjangan Tetap adalah imbalan kerja berupa uang yang bersifat tambahan pendapatan di luar Gaji, yang diterima oleh anggota dan pimpinan Badan Layanan Umum (BLU) setiap bulan.
4. Insentif adalah imbalan kerja berupa uang yang bersifat tambahan pendapatan di luar Gaji/Honorarium, yangditerima oleh Pegawai, Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Sekretaris Dewan Pengawas.
5. Bonus atas prestasi merupakan imbalan kerja bersifat tambahan pendapatan di luar Gaji, Tunjangan Tetap, Insentif, dan Honorarium, yang diterima oleh Pegawai, Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Sekretaris Dewan Pengawas, atas prestasi kerja BLU yang dapat diberikan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun anggaran setelah BLU memenuhi syarat-syarat tertentu.
6. Pesangon merupakan santunan purna jabatan dengan pengikutsertaan dalam program asuransi atau tabungan pensiun yang beban premi atau iuran tahunannya ditanggung oleh BLU.
7. Pensiun adalah imbalan purna jabatan diberikan kepada Pejabat Pengelola dan Pegawai yang berasal dari PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 pemerintah telah mengatur tentang imbalan bagi guru. Pada pasal 14 dan 15 dijelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya guru berhak memperoleh penghasilannya di atas kebutuhan hidup yang meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus dan maslahat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi. Rivai (2011:744-746) membagi bentuk/jenis imbalan/kompensasi ada 4 yaitu:

1. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi..
2. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-rubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
3. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang menjadi imbalan tetap. Insentif biasanya disebut imbalan berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).
4. Imbalan tidak langsung, adalah imbalan tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan organisasi terhadap semua karyawan sebagai upaya peningkatan kesejahteraan karyawan. Contohnya

berupa fasilitas-fasilitas asuransi, tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

Menurut Bangun (2012:255-257), imbalan/kompensasi dibagi menjadi 2, yaitu: (1) Kompensasi Finansial: artinya bentuk imbalan yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Imbalan/kompensasi jenis ini terbagi menjadi dua yaitu langsung dan tidak langsung. (a) Kompensasi finansial langsung merupakan kompensasi yang dibayarkan secara langsung (*direct payment*) baik dalam bentuk gaji pokok (*basepayment)* maupun berdasarkan kinerja (bonus dan insentif), dan (b) Kompensasi finansial tidak langsung adalah kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo, atau pada peristiwa-peristiwa yang terjadi di masa akan dating yang telah disepakati sebelumnya. (2) Kompensasi Non Finansial; imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial, atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Berkaitan dengan bentuk dan jenis imbalan yang diterima pada Pasal 40 ayat (1) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional telah menetapkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh: Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Selanjutnya sebagai tenaga fungsional di bidang pendidikan, Peraturan Pemerintah RI Nomor: 11 Tahun 2003 tentang Perubahan atas peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1997 tentang Gaji pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah berubah beberapa kali, terakhir dengan peraturan Pemerintah Nomor 3 tahun

2003 tentang tunjangan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

1. Gaji Pokok (termasuk kenaikan gaji berkala dan promosi golongan).
2. Tunjangan-Tunjangan berupa: (a) Tunjangan fungsional (berdasarkan golongan gaji), (b) Tunjangan istri (10% dari gaji pokok), (c) Tunjangan anak (2,5% dari gaji pokok untuk masing-masing anak maksimum 2 anak), (d) Tunjangan beras (masing-masing 10 kg untuk pegawai untuk yang bersangkutan, istri dan anak maksimum 2 orang anak), (e) Tunjangan kesejahteraan dari pemerintah daerah dari atau sekolah masing-masing.
3. Pertanggungan umum (*frige Benefit*). Meliputi perawatan kesehatan melalui asuransi kesehatan (AKSES), fasilitas perumahan dinas, pakaian seragam, karya wisata, fasilitas sekolah, penghargaan ini diberikan oleh pemerintah atau sekolah.

Nawawi (2011:316) menjabarkan kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan ke dalam dua golongan besar yaitu: (1) Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentigan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut, Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan, dan (2) Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh

karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya

Dari deskripsi dan tampilan gambar yang telah dipaparkan tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa pembentukan imbalan yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Imbalan pokok yang urgen berupa gaji sebagai balas jasa yang diberikan kepada pegawai secara berkala dengan kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi dan sifatnya tetap. Disamping itu, komponen imbalan lainnya berupa uang pensiun, asuransi kesehatan dan penghasilan lainnya, perlu diberikan menimbang masih minimnya tingkat kesejahteraan yang dialami oleh pegawai, sehingga dengan pemberian imbalan setelah gaji maka akan terwujudnya efektifitas dan produktifitas organisasi.

Tujuan dari pemberian imbalan/kompensasi menurut Hasibuan (2014:121-122) mengemukakan tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh dan pengaruh pemerintah. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama; dengan pemberian imbalan terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar imbalan sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program imbalan ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program imbalan atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program imbalan yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah, jika program imbalan sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Imbalan yang diberikan kepada karyawan menurut Sirait (2010:182) adalah untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja, membangun komitmen karyawan dan yang tidak kalah penting adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam upaya peningkatan kompetensi organisasi secara keseluruhan. Padil (2013:125) menguraikan tujuan pemberian imbalan dalam suatu sekolah, jelas mengandung tujuan-tujuan positif, sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian imbalan/kompensasi bertujuan untuk:

1. Memperoleh guru yang memenuhi persyaratan, yaitu salah satu cara organisasi untuk memperoleh guru yang memenuhi persyaratan (*qualified)* dapat dilakukan dengan pemberian sistem imbalan.

Sistem imbalan yang baik merupakan faktor penarik masuknya guru *qualified*.

2. Mempertahankan guru yang ada, yakni sistem imbalan yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/sekolah dalam mempertahankan guru yang *qualified*.
3. Menjamin keadilan yang ada, yakni pemberian imbalan yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, sekolah memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada sekolah.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan, yaitu besar kecilnya pemberian imbalan juga menunjukkan penghargaan sekolah terhadap perilaku guru yang diinginkan. Apabila guru berperilaku sesuai dengan harapan sekolah, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik dari pada guru yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan sekolah.
5. Mengendalikan biaya-biaya, adalah dalam jangka pendek, pemberian imbalan pada guru yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja guru yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian imbalan yang baik dapat memgendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Dikarenakan organisasi/sekolah sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktivitas atau kurang efektif dan efesiensi kerja guru.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal, yakni imbalan juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya (Fais Satrianegara, 2013:101-103).

7. Pemenuhan kebutuhan ekonomi, yaitu guru menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhannya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara priodik berarti adanya jaminan "*economic securitynya*" beserta keluarga menjadi tanggungannya.

Selanjutnya, menurut Handoko (Widodo, 2015:157) tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut: (1) Memperoleh personalia yang *qualified*, (2) Mempertahankan karyawan yang ada sekarang, (3) Menjamin keadilan, (4) Menghargai perilaku yang diinginkan, (5) Mengendalikan biaya-biaya, dan (6) Memenuhi peraturan-peraturan legal. Di samping itu, organisasi memiliki beberapa tujuan dalam sistem kompensasi, menurut Simamora (2010:449), tujuan setiap organisasi dalam merancang sebuah sistem kompensasi haruslah untuk memikat, mempertahankan pegawai-pegawainya yang cakap dan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Penjelasannya sebagai beriku:

a. Memikat karyawan
   Pelamar kerja yang mendapat lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran moneter, karena lebih mudah membandingkan besarnya nilai rupiah, pelamar kerja seringkali menaruh bobot lebih pada gaji yang ditawarkan ketimbang faktor-faktor imbalan lainnya seperti tunjangan dan imbalan intrinsik.
b. Mempertahankan karyawan yang kompeten.
c. Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan baru, sistem imbalan seharusnya tidak merintangi upaya untuk mempertahankan

karyawan yang produktif. Meskipun banyak faktor yang memicu karyawan meninggalkan sebuah organisasi, imbalan yang tidak memadai menjadi penyebab yang paling sering dari putaran karyawan.

d. Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja
   Para karyawan mendambakan kinerja mereka berkolerasi dengan imbalan yang diperoleh dari tempatnya bekerja. Para karyawan menentukan pengaharapan imbalan yang diterima dimasa depan.

Fajar (2010:154) mengemukakan beberapa tujuan imbalan: a) menarik pelamar kerja potensial, b) mempertahankan karyawan yang baik, c) meraih keunggulan kompetitif, d) meningkatkan kinerja, e) melaksanakan pembayaran sesuai dengan aturan hukum, dan f) memudahkan sasaran strategi. Kemudian dari itu, Sutrisno (2009:118) menyebutkan ada beberapa tujuan imbalan yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Menghargai prestasi kerja; dengan pemberian imbalan yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan organisasi, misalnya produktivitas yang tinggi.
2. Menjamin keadilan; dengan adanya sistem imbalan yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.
3. Mempertahankan karyawan; dengan sistem imbalan yang baik,para karyawanakan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti

mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu; dengan sistem imbalan yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
5. Pengendalian biaya; dengan sitem pemberian imbalan yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain.
6. Memenuhi peraturan-peraturan; system imbalan yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi imbalan yang baik pula.

Pemberian imbalan/kompensasi mempunyai beberapa fungsi, menurut pendapat Martoyo (Badriyah, 2015:154-155) fungsi-fungsi pemberian imbalan/kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien; Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian imbalan/kompensasi yang cukup baikkepada pegawai yang berprestasi baik akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan yang lebih produktif.
b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif; Pemberian imbalan/kompensasi yang tinggi kepada seorang pegawai mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin. Dengan demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan maksimal.
c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi; Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber

daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif, sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Umam (2012:265-267) menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi sistem imbalan yaitu:

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku. Bahwa melalui survei berbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah kerja tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku.
2. Tuntutan serikat pekerja. Eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Misalnya dalam usaha serikat pekerja untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya atau karena situasi yang menurut penilaian serikat pekerja itu memang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji atau berbagai faktor lainnya.
3. Produktivitas. Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Para pekerja dan pihak manajemen perlu sama-sama menyadari kaitan yang sangat erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.
4. Kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji. Pada analisis terakhir, kebijaksanaan suatu organisasi bukan hanya gaji pokok saja yang penting, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijaksanaan tersebut, seperti tunjangan jabatan,

tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, tunjangan kemahalan dan sebagainya. Bahkan juga kebijaksanaan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian.

5. Peraturan perundang-undangan. Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan, oleh karenanya berbagai segi kehidupan kekaryaan pun diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, memperkerjakan wanita, memperkerjakan anak di bawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan lain sebagainya.

Berdasarkan deskripsi yang telah diuraikan tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa imbalan bertujuan untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin adanya keadilan di organisasi, berguna untuk mempertahankan karyawan di organisasi, menarik minat karyawan baru, mengendalikan biaya rekrutmen karyawan, serta untuk memenuhi regulasi-regulasi dari pemerintah. Tujuan dari pemberian imbalan tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian imbalan tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan instansi atau lembaga dan membuat pegawai yang baik untuk tetap bertahan pada suatu organisasi.

Kemudian dari itu, juga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan instansi atau lembaga dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga instansi atau lembaga lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan lembaganya. Dengan demikian imbalan

dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan lembaga dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

2.1.1.1. Indikator, dan Dimensi Cara Mengukur Imbalan

Banyak pendapat dari para ahli yang menguraikan tentang dimensi dan indikator imbalan/kompensasi, seiring perkembangan zaman dan manajemen suatu organisasi, sehingga ada beberapa referensi yang penulis kutip untuk dijadikan bahan dalam sub topik terkait dengan indikator dan dimensi imbalan baik yang diadopsi oleh perusahaan sebagai pembanding maupun diadopsi oleh organisasi di lingkungan pendidikan (pemerintahan). Setiap organisasi memiliki dimensi dan indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian imbalan/kompensasi untuk karyawan atau pegawai.

Menurut Efendi (2010:261), beberapa indikator dan dimensi imbalan/kompensasi diantaranya adalah sebagai berikut: (1) Kompensasi Langsung, meliputi: (a) Gaji; Pemberian gaji kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan pegawai tersebut, (b) Insentif; Tambahan kompensasi di luar gaji dan upah yang diberikan oleh organisasi, (c) Fasilitas; Kompensasi yang diberikan oleh pihak organisasi kepada pegawai sebagai penunjang pelaksanaan untuk bekerja dan memotivasi pegawai untuk lebih semangat kerja; dan (2) Kompensasi Tidak Langsung, meliputi: (a) Tunjangan; Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan organisasi terhadap semua pegawai dalam usaha mengingkatkan kesejahteraan pegawai, (b) Dana pensiun, dan (c) Jaminan kesehatan Di samping itu, terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Rivai (2011:357), yaitu:

1. Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :
   a. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari

kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

b. Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yag nilainyadi atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh organisasi, atau untuk dedikasinya kepada organisasi.

c. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*payfor performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini dirancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)
   Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan

kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain. Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh/menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

Hasibuan (2017:122-123) menjelaskan bahwa program imbalan (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Kedua asas tersebut dapat dijelaskan berikut ini:

1. Asas Adil; besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.
2. Asas Layak dan Wajar, yaitu kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Sutrisno (2009:196) menyatakan sistem imbalan harus dilakukan secara sistematis karena imbalan merupakan titik sentral dalam hubungan kerja. Perlu perumusan dalam mewujudkan membangun sistem dimaksud. Lebih lanjut, pendapat dari Notoadmodjo dalam Sutrisno (2013:188) ada beberapa tujuan dari

imbalan yang perlu diperhatikan, yaitu yang pertama adalah menghargai prestasi kerja, dengan pemberian imbalan yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para pegawai; kedua akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja pegawai sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi misalnya produktifitas yang tinggi. Menurut Simamora (Abdussamad, 2014) Variabel imbalan memiliki 4 indikator yaitu:

a. Gaji
   Imbalan atas jasa yang dinyatakan dalam bentuk uang oleh atasan kepada karyawan atau pegawai, yang dibayarkan sesuai dengan perjanjian kerja, kesepakatan, dan peraturan perundang-undangan.
b. Insentif
   Jenis imbalan yang di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi, yang dilihat dari hasil kinerja.
c. Tunjangan (Kesehatan & Tunjangan Hari Raya (THR)
   Yaitu jenis imbalan/kompensasi dalam bentuk *non financial*, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung organisasi, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
d. Fasilitas
   Jenis kompensasi *non financial* yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal oleh organisasi.

Dari penjelasan tersebut maka suatu keharusan untuk mendorong kinerja para pegawai secara terus-menerus dan berkesinambungan harus dilakukan secara sistematis. Dikarenakan imbalan merupakan salah satu titik pusat dalam hubungan kerja, maka yang perlu

dirumuskan untuk mewujudkannya adalah dengan membangun sistem yang terencana, terukur dan akuntabel. Sistem imbalan dimaksudkan sebagai pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada para pegawai atas "sumbangan" kepada organisasi yang terutama tercermin dari prestasi kerjanya. Siagian (2010:253) mengatakan jika para anggota organisasi diliputi rasa tidak puas atas imbalan yang diterimanya, dampaknya bagi organisasi sangat bersifat negatif. Artinya, ketidakpuasan tersebut tidaklah terselesaikan dengan baik merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginan untuk memperoleh imbalan yang bukan saja lebih besar, akan tetapi juga lebih adil. Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan memperkerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Bagian kepegawaian memikul tanggung jawab untuk mengembangkan sistem imbalan bagi suatu organisasi yang diterapkan secara seragam di seluruh jajaran organisasi. Sistem imbalan yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi imbalan yang baik pula.

Satrianegara (2013:109-112) mengemukakan sistem imbalan pada dasarnya didesain dan dikelola untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Tujuan utama sistem imbalan adalah: (1) untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, (2) mempertahankan pegawai yang memiliki kualitas baik, dan (3) untuk memotivasi karyawan dalam meraih kinerja yang lebih tinggi. Mengacu pendapat tersebut, maka tujuan pemberian imbalan bagi guru dapat dirumuskan sebagai berikut: a) Memperoleh guru yang berkualitas, b) Mempertahankan guru yang sudah ada, c) Menjamin keadilan, d)

Menghargai perilaku yang diinginkan, e) Mengendalikan biaya-biaya, dan f) Memenuhi peraturan-peraturan legal. Siagian (2011:255-257) menambahkan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan tentang sistem imbalan, yaitu: (1) Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi; (2) Sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi; (3) Sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan; (4) Menghargai perilaku positif; (5) Pengendalian pembiayaan; (6) Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan, dan (7) Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna. Sejalan dari pemikiran yang telah diuraikan tersebut, menurut Siagian (2010:257-258) dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, para spesialis di bidang sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu:

1. Melakukan analisis pekerjaan.Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatuorganisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan "nilai" untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenaga kerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi

pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.

4. Menentukan "harga" setiap pekerjaan dihubungkan dengan "harga" pekerjaan sejenis ditempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa indikator mengukur imbalan merujuk pada peraturan pemerintah sebagaimana telah berubah beberapa kali, sehingga melalui Pemerintah RI Nomor 3 tahun 2003 tentang tunjangan tenaga kependidikan setelah ada perubahan atas peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1997 tentang Gaji pegawai Negeri Sipil, sebagai indikator pengukuran imbalan adalah gaji pokok, tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan penghargaan. Namun dalam hal ini penulis menyederhanakan indikator variabel dapat diukur pada gaji, insentif dan tunjangan (kesehatan dan Tunjangan Hari Raya (THR). Sistem imbalan tersebut merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai (guru) sebagai balas jasa dan penghargan secara layak dan adil yang meliputi gaji pokok secara priodik, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lainnya berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan kesehatan, tunjangan khusus tambahan lainnya yang terkait dengan tugas pakok dan fungsi sebagai guru. Prinsip-prinsip imbalan dan penghargaan atas dasar prestasi menunjukkan peran signifikan dalam upaya meningkatkan dorongan, pengembangan diri dan promosi jabatan kepada para guru yang pada akhirnya bermuara pada kinerja guru sebagai pendidik. Oleh karenanya, imbalan mesti mendapat perhatian yang khusus dan urgen,

proporsional dan skala prioritas dalam merealisasikannya agar prestasi kerja dan produktivitas hasil kerja dapat dirasakan serta diaplikasikan oleh para guru di sekolah secara terprogram, terorganisir, efektif, efisien, inovatif, produktif dan berkesinambungan.

BAB VII
HAKIKAT MOTIVASI BERPRESTASI

Sebagaimana yang diketahui bahwa motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam (internal) yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku seseorang menuju objek-objek atau tujuan-tujuan spesifik. Motivasi disebabkan oleh suatu kebutuhan atau kekurangan akan sesuatu, misalnya jika seseorang lapar, maka ia akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan laparnya. Motivasi tergantung pada *needs* atau kebutuhan yang muncul oleh adanya sesuatu yang dirasa kurang (*deficits*). Motivasi berprestasi yang tinggi pada guru akan membawa dampak positif bagi proses belajar mengajar di sekolah dan meningkatkan daya saing guru. Wardana (2013:99-100) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi yang tinggi akan mempunyai semangat, keinginan dan energi yang besar dalam diri individu untuk bekerja seoptimal mungkin. Secara umum motivasi mempunyai pengertian suatu kebijaksanaan oleh pimpinan sebagai pendorong kerja karyawan agar dapat bekerja lebih produktif guna mencapai tujuan yang diharapkan. Namun pada harapannya, motivasi berprestasi guru tidak selalu dalam kondisi yang optimal (tinggi) kadang kala motivasi guru dalam mengajar dan bekerja demi mencapai prestasi mengalami turun naik (fluktuatif).

A. Definisi Motivasi Berprestasi

Istilah motivasi berprestasi pertama kali diperkenalkan oleh Murray pada tahun 1930-an. McClelland, dkk (Djaali, 2011:107) mendefenisikan motivasi sebagai: ..*the red integration by a clue of a chance in an affective situation*. Dalam konteks ini *red integration* berarti membulatkan kembali proses psikologis dalam kesadaran sebagai akibat adanya

rangsangan suatu peristiwa di dalam lingkungannya. *Clue* (isyarat) merupakan penyebab tergugahnya afeksi dalam diri individu. *Affective situation*, asumsi McClelland bahwa setiap orang memiliki siatuasi afeksi yang merupakan dasar semua motif. Hingga saat ini banyak teori yang berupaya menjelaskan motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi (*achievement motivation*) sangat erat kaitannya dengan keberhasilan dan kesuksesan, atau semangat seseorang dalam mencapai sebuah tujuan atau kesuksesan.

Teori motivasi menurut McClelland (Kurniadin dan Machali, 2014:337-347) adalah kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, dorongan untuk berhasil, dan berkaitan dengan sejauh mana orang termotivasi untuk melaksanakan tugas. Teori motivasi didasarkan pada asumsi bahwa seseorang akan bekerja dengan baik bila diberi kesempatan dan dorongan yang tepat.

McClelland (Wijono, 2010:38) mengemukakan terdapat tiga motif yaitu kekuasaan, afiliasi, dan berprestasi yang dapat memberi pengaruh pada prestasi kerja. Selain itu, McClelland (Wijono, 2010:40) mengemukakan bahwa tiga dimensi motif tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Motif Kekuasaan (N Pow)
   Unsur tersebut merupakan satu bagian yang saling keterkaitan dimana akan muncul dan dominan ketika seseorang dalam kondisi membutuhkannya. Dalam konteks ini motif kekuasaan dibagi dalam dua bentuk yaitu positif dan negatif.
2. Motif Afiliasi (N Aff)
   Motif afiliasi ditemukan dua bentuk, yaitu jaminan afiliatif *(affiliative assurance*) dan minat afiliatif (*affiliative interest)*. Selanjutnya, individu yang mempunyai motif jaminan afiliatif tinggi selalu mengantisipasi perasaan dan pandangan orang-orang yang ada dibawahnya baik terhadap diri

sendiri atau tugasnya. Dia selalu mencoba mendapatkan persetujuan dari karyawan dan bawahannya.

3. Motif Berprestasi (N Ach)
   Aplikasi dari motif berprestasi ini bahwa individu akan mengerjakan sesuatu dengan gigih dan resiko kerjanya adalah moderat, maka dia akan berhasil lebih bertanggung jawab dan memperoleh umpan balik atas hasil prestasinya. Motif berprestasi ini mengarah pada kepentingan masa depan dibandingkan masa lalu atau masa kini dan individu akan menjadi lebih kuat dalam menghadapi kegagalan karena dirinya dapat memperkirakan situasi yang akan datang untuk memperoleh prestasi yang lebih baik dalam bekerja.

Konsep motivasi berprestasi pertama kali dipopulerkan oleh McClelland (Djaali, 2013:107), yang mengemukakan bahwa diantara kebutuhan manusia terdapat tiga macam kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk memperoleh kekuasaan. Sementara itu, Hechausen dalam Djaali (2013:103) juga mengemukakan bahwah motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang terdapat dalam diri yang selalu berusaha atau berjuang untuk meningkatkan atau memelihara kemampuan setinggi mungkin dalam semua aktivitas dengan menggunakan standar keunggulan. Sejalan dari itu, menurut Suhandana (Suryana, 2014:52) motivasi berprestasi adalah suatu nilai sosial yang menekankan pada hasrat untuk mencapai hasil terbaik guna mencapai kepuasan pribadi. Pendapat lain juga yang dikemukakan oleh McClelland (2010:102) mengemukanan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Teori tersebut memiliki sebuah

pandangan bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan yang lainnya. Seseorang dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain, selain itu kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

Teori prestasi dari Mc. Clelland (Suryana & Bayu, 2013:101) yaitu (1) Kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain, (2) Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain, dan (3) Kebutuhan akan Prestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya. Seseorang yang berhasil ialah mereka yang mempunyai motif berprestasi tinggi. Menurut Suryana & Bayu (2013:101) Sifat khas motif berprestasi tinggi yaitu (1) Mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, (2) Cenderung memilih tantangan, (3) Selalu jeli melihat dan memanfaatkan peluang, (4) Objektif dalam setiap penilaian, (5) Selalu memerlukan umpan balik, (6) Selalu optimis dalam situasi kurang menguntungkan, (7) Berorientasi laba, dan (8) Mempunyai kemampuan mengelola secara proaktif.

Lebih lanjut, Fathurrohman dan Suryana (2012:61) menyatakan bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan peringkat terpuji. Motivasi berprestasi seorang guru diperlukan untuk meningkatkan semangat kerja dan untuk mencapai kemajuan karir. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi biasanya akan berusaha untuk mengungguli yang lain,

karakteristik orang yang berprestasi tinggi menurut Danim (2012:33) sebagai berikut:

1. Berani Mengambil Risiko Moderat, yaitu orang yang memiliki motivasi berprestasi akan memiliki keberanian untuk mengambil risiko yang berada diantara risiko tertinggi dan risiko terendah. Mereka akan mempunyai cara yang lebih inovatif dalam menyelesaikan permasalahan.
2. Menghendaki umpan balik segera (*immediate feedback*), yaitu orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan sering mencari informasi mengenai kinerjanya selama ini. Penyampaian informasi tersebut berupa kelebihan dan kekurangan yang dimanfaatkan untuk keperluan meningkatkan prestasi yang lebih baik dari kondisi saat ini.
3. Keberhasilan diperhitungkan secara teliti, yaitu orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih mengutamakan pencapaian tugas yang diberikan daripada memperhitungkan imbalan yang diperoleh. Seseorang akan lebih puas secara intrinsik dengan pencapaian kerjanya daripada imbalan materi atau hadiah yang istimewa.
4. Mengintegral dengan tugas, yaitu orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan menerima tugas sebagai bagiandari hidupnya. Tugas yang dihadapi kepadanya dipandang sebagai kewajaran bukan sebagai beban. Orang-orang seperti ini biasanya bersikap tidak sengaja menunda separuh pekerjaan, bersahabat, realistik, dan mengutamakan kemampuan individu.

Menurut Wukir (2013:115) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam berusaha mencapai tujuannya. Dorongan atau keinginan yang dimiliki para guru antara yang satu

dengan yang lain berbeda, hal ini dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal pada diri guru. Usaha untuk meningkatkan kinerja mengajar guru tidak dapat diserahkan kepada para guru semata-mata. Suatu organisasi harus senantiasa memberikan motivasi agar kinerja guru tetap terbina dengan baik. Motivasi merupakan kondisi kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Perilaku adalah digerakkan oleh tujuan yang dapat memuaskan kehendak atau keinginan seseorang tersebut. Banyak faktor yang menyebabkan motivasi berprestasi guru menjadi turun yaitu, ketidakpuasan baik secara materil (gaji, insentif dan barang-barang) maupun non materil (pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, pujian dan lingkungan kerja). Tidak jarang guru mengurangi usaha dan minat mereka dalam bekerja karena tidak termotivasi. Dengan ditumbuhkembangkan motivasi berprestasi pada diri guru, maka produktivitas sekolah akan tinggi atau meningkat.

Produktivitas sekolah disini adalah bagaimana menghasilkan keluaran atau lulusan pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif sehingga menciptakan lulusan yang bermutu, unggul, produktif, dan inovatif sesuai dengan kebutuhan. Dorongan berprestasi juga muncul dari dalamdiri apabila mampu membangkitkan aspirasi dan ambisi diri. Aspirasi menekankan suatu proses perubahan dan keinginan untuk lebih maju atau melebihi keadaan sekarang. Selain dari pada itu, motivasi berprestasi seorang guru memiliki peranan yang sangat penting bagi guru dalam melaksanakan tugasnya, dengan adanya motivasi yang kuat akan menggerakkan guru dalam berkinerja lebih baik karena didorong oleh dalam

dirinya untuk melaksanakan tugasnya dengan maksimal dan efektif.

Menurut Kurniadin dan Machali (2014:351) ada beberapa model motivasi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai pendekatan kepada guru antara lain: (1) Model tradisional, yaitu bentuk usaha yang ditempuh oleh kepala sekolah untuk membuat guru menjalankan pekerjaan yang terasa membosankan menjadi menyenangkan; (2) Model hubungan manusiawi, yaitu kepala sekolah lebih menekankan cara memotivasi guru dengan cara mengakui kebutuhan sosial guru untuk meningkatkan kepuasan kerja; dan (3) Model sumber daya manusia, yaitu kepala sekolah tidak hanya bertugas untuk memberikan guru dengan upah saja, namun kepala sekolah juga harus mengembangkan rasa bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah diuraikan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan dorongan untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya berdasarkan standar keunggulan demi meraih prestasi setinggi mungkin. Jadi, motivasi berprestasi bukan sekedar dorongan untuk berbuat, tetapi mengacu kepada suatu ukuran keberhasilan berdasarkan penilaian terhadap tugas. Motivasi berprestasi guru menjadi salah satu bagian dari teori motivasi untuk peningkatan kinerja. Pegawaiyang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih memiliki sifat khas untuk terus berusaha agar memberikan yang terbaik buat organisasi. organisasi akan mampu bersaing jika dalam diri pegawai memiliki motivasi berprestasi.

B. Teori-teori Motivasi

Secara terminologi ada sekian banyak pendapat para ahli tentang teori motivasi, namun penulis hanya menyajikan sebagian dari teori motivasi tersebut. Atmaja

(2012:319) menafsirkan bahwa motivasi memiliki akar dari bahasa Latin *movere*, yang berarti gerakan atau dorongan untuk bergerak. Dengan begitu dapat diartikan motivasi adalah memberikan daya dorong sehingga suatu yang dimotivasi tersebut dapat bergerak.

Sobur (2013:266-267) menambahkan pada dasarnya motivasi berasal dari motif yang merupakan pengertian yang melingkupi penggerak. Maka dorongan-dorongan dalam diri manusialah yang menyebabkan manusia itu berbuat sesuatu. Motif manusia merupakan dorongan, hasrat, keinginan, dan tenaga penggerak lainnya, yang berasal dari dalam dirinya untuk melakukan sesuatu. Motif itu memberi tujuan dan arah kepada tingkah laku (perilaku) kita, juga berbagai kegiatan yang biasanya kita lakukan sehari-hari mempunyai motif tersendiri. Usman (2013:276) menjabarkan motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motif cenderung menurun kekuatannya apabila sudah terpenuhi atau terhambat pemenuhannya. Pemuasan terhadap suatu kebutuhan mungkin terhambat dan orang itu kemudian putus asa (frustasi).

Lebih lanjut, Kurniadin dan Machali (2014:333) menguraikan motivasi (*motivation*) berakar dari motif (*motive*) yang berarti dorongan sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu, biasanya motif itu diwujudkan dalam berbagai tingkah laku seseorang. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan, dengan pengertian tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai

pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Menurut Bangun (2012:316-327) teori motivasi mulai dikenal pada tahun1950-an. Secara khusus, pada awalnya ada tiga teori motivasi antara lain; teori hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs theory*), teori dua faktor (*two factor theory*), dan teori X dan Y (*theories X and Y*):

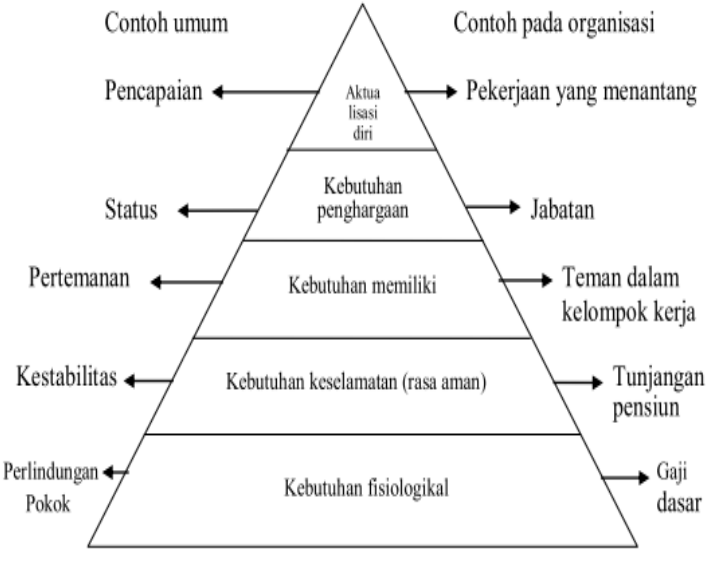
1. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)
   Hasibuan (2012:152) mengemukakan teori Maslow yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory*/*A Theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh *Human Science Theory* dari Elton Mayo. Teori ini menjelaskan bahwa manusia mempunyai kebutuhan (*needs*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Berdasarkan hal tersebut, Maslow (Hasibuan, 2012:152) membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai "*the five hierarchy of needs*", adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain:

1. Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat terendah atau paling dasar,

antara lain, kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks dan istirahat.

2. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik.
3. Kebutuhan sosial, setiap manusia ingin hidup untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan.
4. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan yang menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga image, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang mendorong agar seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 2.41 berikut.



Gambar 2.41. Hierarki Kebutuhan Maslow
Sumber: Perilaku Organisasi: Manajemen SDM & Organisasi. Edisi 9 oleh Moorhead & Griffin (2013:91)

2. Teori Dua faktor (Federick Herzberg)
   Federick Herzberg (Hasibuan, 2012:157), seorang professor ilmu jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan Teori Motivasi Dua Faktor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Theory*. Menurut Herzberg ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor Intrinsik dan faktor ekstrinsik.
   1) Faktor – faktor Intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain:
      (a) Tanggung jawab *(Responsibility)*, besar kecilnya tanggung jawab yangdirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan.

(b) Kemajuan *(Advancement)*, besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaanya.
(c) Pekerjaan itu sendiri *(The work itself)*, besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.
(d) Pencapaian *(Achievment)*, besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.
(e) Pengakuan *(Recognition)*, besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.

2) Faktor–faktor Ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain :
(a) Kebijakan dan administrasi perusahaan *(Company Policy and Administration)*, derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku yang berlaku dalam organisasi.
(b) Kondisi kerja *(Working Condition)*, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaanya.
(c) Gaji dan upah *(Wages and Salaries)*, derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kinerjanya.
(d) Hubungan Antar Pribadi *(Interpersonal Relation)*, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan lain.
(e) Kualitas Supervisi (*Quality Supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh karyawan. Seperti pada Tabel 2.6 berikut.

Tabel 2.6. Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor Motivasi (Intrinsik)	Faktor Kesehatan (Ekstrinsik)
1. Prestasi (*achievement*) 2. Penghargaan (*recognition*) 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Tanggung jawab 5. Pertumbuhan dan perkembangan	1. Supervisi 2. Kondisi kerja 3. Hubungan interpersonal 4. Bayaran dan keamanan 5. Kebijakan perusahaan

Sumber: Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan oleh Herzberg (Usman, 2013:287)

3. Teori X dan Y (Douglas Mc. Gregor)
   Menurut Hasibuan (2012:160), Douglas Mc. Gregor adalah seorang psikolog sosial Amerika yang memimpin suatu varietas proyek riset dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari pada anggota organisasi. Mc. Gregor terkenal dengan teori X dan Y-nya, dalam bukunya *The Human Side of Enterprise* (Segi Manusiawi Perusahaan).

Dalam referensi Usman (2013:287-288) dijabarkan bahwa teori X dan teori Y dikembangkan oleh Mc.Gregor atas dasar karakteristik manusia merupakan anggota organisasi dalam hubungannya dengan penampilan organisasi secara keseluruhan dan penampilan individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Teori Mc.Gregor berasumsi bahwa kedua teori X dan Y adalah berbeda, dapat dilihat seperti pada Tabel 2.7.berikut ini:

Tabel 2.7. Teori X dan Y Mc.Gregor

Manusia Tipe X	Manusia Tipe Y
1. Malas belajar dan atau bekerja (pasif).	1. Rajin belajar dan atau bekerja (aktif) Bekerja adalah bermain

2. Mau bekerja kalau diperintah, diancam, atau dipaksa. 3. Senang menghindar dari tanggung jawab. 4. Tidak berambisi dan cukup jadi anak buah saja. 5. Tidak mempunyai kemampuan untuk mandiri.	sehingga menyenangkan. 2. Bekerja atas kesadaran sendiri, kurang senang diawasi dan kreatif dalam memecahkan masalah. 3. Bertanggung jawab. 4. Berambisi. 5. Mampu mengendalikan dirinya sendiri mencapai tujuan organisasinya (mandiri).

Sumber: Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan oleh Herzberg (Usman, 2013:287-288)

Sondang (2012:162) menjabarkan bahwa teori X dan Y tentang motivasi yang dikemukakan oleh Mc.Gregor yang membuat klasifikasi manusia sebagai berikut: "Teori X yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif. Teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia berperilaku positif". Mc.Gregor berasumsi bahwa teori X manusia akan memiliki ciri sebagai berikut (1) Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja, dan apabila mungkin akan berusaha mengelaknya.

Kemudian dari itu, (2) Karena mereka tidak senang bekerja , maka mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan positif agar tujuan organesasi tercapai, (3) Para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu, dan (4) Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuan fisiologis dan keamanan diatas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju. Sebaliknya menurut teori Y, bahwa para pekerja memiliki

ciri- ciri sebagai berikut: (1) Para pekerja memandang bahwa bekerja merupakan hal yang alamiah seperti halnya istirahat dan bermain. (2) Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri. (3) Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar. (4). Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreatifitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang yang menduduki jabatan manajerialnya. Teori X dan Y ini jika dikaitkan dengan teori Maslow tentang kebutuhan, maka teori X akan lebih mementingkan pemuasan kebutuhan tingkat rendah, seperti kebutuhan pokok dan kurang memberikan perhatian pada kebutuhan pada anak tangga teratas, yaitu aktualisasi diri, sebaliknya teori Y, bahwa pemuasan kebutuhan yang sifatnya psikologis dan non materiil lebih diutamakan dari pada kebutuhan-kebutuhan yang bersifat kebendaan.

Selain dari pada itu, Sondang (2012:166) menambahkan tokoh lain yang bernama Clayton Alderfer dengan teorinya yang terkenal dengan teori "ERG " akronim ERG adalah *Existense, Relatidness* dan *Growth*. Menurut teori ini mempertahankan *existensi* merupakan kebutuhan yang sangat mendasar, hal ini sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Mempertahankan *existensi* secara terhormat itu berarti terpenuhinya kebutuhan dasar manusia yang kalau menggunakan teori Maslow berarti terpenuhi kebutuhan primer, termasuk keamanan. Kebutuhan *Relatedness* terlihat pada sifat dasar manusia yang tercermin pada sifat sebagai insan sosial. Setiap orang ingin berhubungan dengan orang lain yang tidak mungkin bisa dilepaskan dari kondisi itu. Hal ini berarti setiap orang terkait keberadaannya dengan lingkungan, tanpa interaksi dengan lingkungan, keberadaan seseorang

dapat dikatakan tidak mempunyai makna yang hakiki, sedangkan yang terakhir adalah *Growth* merupakan kebutuhan yang pada dasarnya tercermin pada keinginan seseorang untuk tumbuh dan berkembang, misalnya peningkatan ketrampilan dalam pekerjaan atau profesi seseorang yang memungkinkannya meraih apa yang secara umum disebut sebagai kemajuan dalam perjalanan hidup seseorang. Kebutuhan ini yang dalam teori Maslow dikenal dengan aktualisasi diri. Sebagaimana dalam sumber yang lain menurut Uno (2011:39) bahwa teori motivasi memusatkan perhatian pada beberapa hal berikut ini:

1. F.W. Taylor dan Manajemen Ilmiah
   Teori ini menggunakan pendekatan yaitu dengan memusatkan perhatian membuat pekerjaan seefektif mungkin dengan merampingkan metode kerja, pembagian tenaga kerja, dan penilaian tenaga kerja. Pekerjaan dibagi-bagi ke dalam berbagai komponen dan diukur dengan menggunakan teknik. Dengan pendekatan ini, motivasi yang disebabkan imbalan keuangan dapat diperoleh dengan memenuhi sasaran keluaran.
2. Hierarki Kebutuhan Maslow
   Dalam teori ini Maslow mengemukaan 5 tingkat kebutuhan. Pertama; kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang harus dipuaskan agar tetap hidup termasuk kebutuhan makan dan minum. Kedua; kebutuhan rasa aman yaitu akan di arahkan pada kebutuhan keselamatan. Termasuk memperoleh rasa aman dari setiap jenis kejahatan baik bersikap fisik maupun non fisik. Ketiga; kebutuhan akan cinta kasih, yaitu hubungan antar manusia tanpa disadari hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam, tetapi juga dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian dalam suatu kelompok sosial. Keempat; kebutuhan akan penghargaan, yaitu memiliki rasa percaya diri dan harga diri akan kebutuhan yang dihargai oleh orang lain. Kelima; kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan pemenuhan diri. Setelah semua kegiatan tercapai maka seseorang tersebut

ingin mencapai tingkatan yang lebih tinggi sesuai dengan potensinya.

3. Teori Keberadaan, Keterkaitan, dan Pertumbuhan Aldefer
   Teori hampir sama dengan teori Maslow kebutuhan akan keberadaan yang berkaitan dengan kebutuhan fisiologi dan rasa aman, kebutuhan keterkaitan adalah hubungan yang berkaitan dengan hubungan kemitraan, kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan yang berhubungan dengan penghargaan serta aktualisasi diri.
4. TeoriXdanY McGregor
   Teori ini memandang bahwa manajer teori X adalah pekerja sebagai pemalas yang tidak dapat diperbaiki, sedangkan manajer teori Y adalah memandang bekerja harus seimbang dengan istirahat dan bermain, dan pada dasarnya cenderung untuk bekerja keras dan melakukan pekerjaan dengan baik. Teori bahwa seorang manajer itu mengayomi akan dengan jelas memengaruhi cara mereka menangani dan memotivasi bawahan.

Sejalan dari itu, menurut Maslow (Winardi, 2011:13) bahwa seseorang memandang motivasi seorang individu sesuai dengan kebutuhan yang di predeterminasi, yang masing-masing memiliki peringkat sendiri bukan dalam bentuk rangsangan sederhana yang tidak terorganisasi yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kebutuhan-kebutuhan Fisiologikal (*Psychological Needs*)
   The most basic level in the hierarchy, the psychological needs, generally corresponds to the unlearned primary needs discused earlier. The needs of hunger, thirst, sleep, and sex are some examples. Pada tingkat terendah hierarki yang ada dan pada titik awal teori motivasi, terdapat kebutuhan-kebutuhan fisikologikal untuk mepertahankan hidup meliputi oksigen, pangan, minuman, eliminasi, istirahat, aktivitas dan pengaturan suhu.

2. Kebutuhan akan Keamanan (*Safety Needs*)
   The second level of needs is rougly equivalent to the scurity need. Maslow stressed emotional as well as physical safety. The whole organism may become a safety seeking mechanism. Kebutuhan pada tingkat berikutnya setelah kebutuhan fisikologikal adalah kebutuhan akan keamanan yang diwujudkan untuk memproteksi diri terhadap bahaya fisikal, keinginan untuk mendapatkan kepastian ekonomi, preferensi terhadap hal yang dikenal dan tidak dikenal atau dambaan orang akan dunia teratur serta yang dapat diprediksi. Keamanan fisik/diri sangat dibutuhkan demi keamanan jiwa, karena ketenangan jiwa akan berpengaruh pada terpenuhinya kebutuhan hidupnya.
3. Kebutuhan – kebutuhan sosial (*Sosial Needs*)
   The third or intermidiate , level of needs loosely correspods to the affection and affiliation needs. Kebutuhan sosial merupakan tingkatan berikutnya merupakan motivator penting bagi perilaku. Seseorang ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ingin bersosialisasi dengan pihak lain, ingin diterima olehrekan-rekannya, ingin berbagi dan menerima sikap berkawan dan afeksi.
4. Kebutuhan-kebutuhan akan Penghargaan (*Esteem Needs*)
   The esteem level represents the higher needs of human. The needs for power, achievement, and status can be considered part of this level. Pada level ini akan penghargaan diri atau kebutuhan egoistik yang harus dicapai dan mencakup kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, kebebasan dan indepedensi disamping itu kelompok kedua pada

level ini berkaitan dengan reputasi seorang individu terhadap status, apresiasi orang lain dan respek yang diberikan orang lain. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini apabila dimanfaatkan secara tepat dapat menimbulkan kinerja keorganisasian yang luar biasa.

5. Kebutuhan untuk Merealisasikan Diri (*Needs for Self - Actualization*)
   This level represents the culmination of all the lower, intermediate, and higherneeds of humans. People who have become self - actualized are self-fulfilled andhave relized all their potential. Pada puncak hierarki terdapat kebutuhan merealisasikan diri atau aktualisasi diri. Kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan individu untuk merealisaikan potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan dan dapat mencapai kreatif dalam arti kata seluas-luasnya.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli dan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dan penyemangat dari dalam dan dari luar diri seseorang untuk melakukan serangkaian usaha guna mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhannya. Ada beberapa faktor pembentuk motivasi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktvitas kerja yang berpengaruh pada pencapaian tujuan, antara lain: (1) kemungkinan untuk perkembangan diri, (2) jenis pekerjaan, dan (3) perasaan bangga yang dimiliki sebagai bagian dari tempat individu bekerja (bahagian dari kelangsungan hidup).

BAB VIII
FUNGSI MOTIVASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI BERPRESTASI

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sardiman (2014:85) bahwa fungsi motivasi ada tiga, yaitu: (1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan, (2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya, dan (3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Menurut Asf & Mustofa (2013:178-180) motivasi terbagi atas *motivasi ekstrinsik* dan *motivasi instrinsik*. (1) *Motivasi ekstrinsik* adalah motivasi yang tumbuh bukan diakibatkan oleh dorongan dari luar diri seseorang seperti dorongan dari orang lain dan sebagainya. Misalkan sesorang anak yang meminta komputer untuk proses belajar,ia dapat rajin,dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Hubungan seperti pembelian komputer dan kegiatan belajar tidak ada kaitannya, tanpa bantuan komputer seorang anak masih tetap dapat meneyelesaikan tugasnya; dan *Motivasi instrinsik* adalah kegiatan belajar yang dimulai dari dan diteruskan dengan tujuan memecahkan suatu masalah. Keinginan yang kuat untuk tetap berusaha dalam menyelesaikan tugasnya, seperti melengkapi catatan, melengkapi literatur dan lain-lain. Kegiatan ini diminati dan dibarengi dengan perasaan senang.

Motivasi merupakan suatu istilah yang menunjuk pada kekuatan tarikan dan dorongan, yang akan

menghasilkan kegigihan perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Motif untuk berprestasi *(achievement motive)* adalah motif yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan (*standard of excellence),* baik berasal dari standar prestasinya sendiri *(autonomous standards)* diwaktu lalu ataupun prestasi orang lain *(social comparison standard)*. Motivasi berprestasi yang dimiliki oleh pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung. Faktor-faktor tersebut harus dapat dipahami dan diperhatikan dengan baik oleh pegawai, agar dapat tercipta suatu pengaruh yang positif, serta menjadi pendorong bagi pegawai agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Lebih lanjut, Slameto (2013:26) menjabarkan motivasi berprestasi dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu:

1. Dorongan kognitif adalah kebutuhan untuk mengetahui, mengerti, dan untuk memecahkan masalah. Dorongan kognitif timbul di dalam proses jika interaksi antara pegawai dengan tugas atau masalah. Pegawai yang memiliki dorongan kognitif yang tinggi biasanya akan mudah untuk menerima sesuatu hal baru dikarenakan adanya keinginan dan kebutuhan untuk mengetahui.
2. Harga diri yaitu ada pegawai tertentu yang tekun melaksanakan tugas-tugas bukan terutama untuk memperoleh pengetahuan atau kecakapan, melainkan untuk memperoleh status dan harga diri. Karena menurut sebagian pegawai memperolah status dan harga diri merupakan suatu kebanggaan dan mempunyai kepuasan tersendiri. Dalam hal ini ada pegawai tertentu yang ingin berprestasi bukan karena sesuatu hal melainkan karena untuk memperoleh status dan harga diri.
3. Kebutuhan berafiliasi yaitu sulit dipisahkan dari harga diri. Ada pegawai yang berusaha menguasai

pekerjaan atau bekerja dengan giat untuk memperoleh pembenaran atau penerimaan dari rekan kerjanya atau dari orang lain (atasan) yang dapat memberikan status kepadanya. Pegawai senang bila pegawai lain menunjukkan pembenaran (*approval*) terhadap dirinya, dan oleh karena itu ia giat bekerrja, melakukan tugas-tugas dengan baik, agar dapat memperoleh pembenaran tersebut.

Pendapat lain dikemukakan oleh Howe (Djaali, 2013:104), bahwa motivasi berprestasi juga dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu: (1) Dorongan kognitif adalah keinginan pegawai untuk mempunyai kompetensi dalam subjek yang ditekuninya serta keinginan untuk menyelesaikan tugas yang dihadapinya dengan hasil yang sebaik-baiknya, (2) *An ego-enhancing one* adalah keinginan pegawai untuk meningkatkan status harga dirinya, misalnya dengan berprestasi dalam segala bidang, dan (3) Komponen afiliasi adalah keinginan pegawai untuk selalu berafiliasi. Di sisi lain, motivasi berprestasi menurut pendapat Sugiyanto (2009:5-6) merupakan suatu proses psikologis yang mempunyai arah dan tujuan untuk sukses sebagai ukuran terbaik dan motivasi berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor yakni:

1. Faktor interen, antara lain:
    a. Kemampuan adalah kekuatan penggerak untuk bertindak yang dicapai oleh manusia melalui latihan belajar. Dalam proses motivasi, kemampuan tidak mempengaruhi secara langsung tetapi lebih mendasari fungsi dan proses motivasi. Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi biasanya juga mempunyai kemampuan tinggi pula.
    b. Kebutuhan adalah kekurangan yang artinya ada sesuatu yang kurang dan oleh karena itu timbul

kehendak untuk memenuhi atau mencukupinya. Kehendak itu sendiri adalah tenaga pendorong untuk berbuat sesuatu atau bertingkah laku. Ada kebutuhan pada individu menimbulkan keadaan tak seimbang, rasa ketegangan yang dirasakan sebagai rasa tidak puas dan menuntut pemuasan. Kebutuhan merupakan faktor penyebab yang mendasari lahirnya perilaku seseorang (menimbulkan motivasi).

c. Minat adalah suatu kecenderungan yang agak menetap dalam diri subjek untuk merasa tertarik pada bidang atau hal tertentu dan merasa senang berkecimpung dalam bidang itu.
d. Harapan dan keyakinan, merupakan kemungkinan yang dilihat untuk memenuhi suatu kebutuhan tertentu dari individu yang didasarkan atas pengalaman yang telah lampau. Harapan tersebut cenderung untuk mempengaruhi motif pada individu.

2. Faktor eksteren, diantaranya: (a) Situasional, keadaan yang mendukung atau malah menghambat individu dalam mencapai tujuannya. Hal itu dapat mempengaruhi berprestasi individu; dan (b) Lingkungan, hal ini juga sangat berpengaruhi pada motivasi berprestasi individu. Misalnya, lingkungan keluarga, sekolah dan lingkungan dimana ia berada (sosial).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi adalah mengidentifikasi bentuk dorongan yang dapat berasal dari diri sendiri, orang lain dan lingkungan sekitar yang memiliki energi yang sangat luar biasa untuk menggerakkan seorang manusia dalam melakukan sesuatu, dengan adanya motivasi tersebut dapat melakukan sesuatu hal dengan lebih giat karena memiliki

tujuan tersendiri agar mendapatkan suatu apresiasi, sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi adalah ada tiga yaitu dorongan kognitif, harga diri, dan kebutuhan berafiliasi.

Dorongan kognitif berhubungan dengan semangat mengetahui/memahami, dan untuk memecahkan masalah. Harga diri terkait dengan memperoleh status dan pengakuan diri merupakan suatu kebanggaan dan mempunyai kepuasan tersendiri, sedangkan kebutuhan berafiliasi berkaitan dengan menguasai pekerjaan atau bekerja dengan giat untuk memperoleh pembenaran (*approval*) atau penerimaan dari rekan kerjanya atau dari orang lain (atasan) yang dapat memberikan status kepadanya.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU-BUKU

Ahmad Tanzeh. 2011. ***Metodologi Kajian Praktis***. Yogyakarta: Teras.

Al-Rasyid, Harun.(1997). ***Statistika Sosial***. Bandung: Program Pascasarjana Unpad.

Ambarita dan Nasrun. 2016. ***Manajemen Pendidikan dan Peningkatan Mutu.*** Bandung: Alfabeta.

Ambarita, Siburian, Situmorang, dan Purba. 2014. ***Perilaku Organisasi***. Bandung: Alfabeta.

Ambarita, B dan Siburian, P. 2013. ***Manajemen Pendidikan dan Komunikasi***. Bandung: Alfabeta.

Amstrong, M. 2009. ***Amstrong"s Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance***. London & Philadelpia: Kogan Page.

Andang. 2014. Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Yogyakarta: Ar-Ruzzmedia.

Arikunto, Suharsimi. 2010. ***Prosedur Kajian suatu pendekatan praktek***. Jakarta: Rineka Ciputat.

Ardana, Mujiati, dan Sriathi. 2009. ***Perilaku Organisasi***. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Asf, Jasmani dan Mustofa. 2013.***Terobosan Barudalam Kinerja PeningkatanKerja Pengawas Sekolah dan Guru***. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Atmaja Prawira, Purwa. 2012. ***Psikologi Pendidikan: Dalam Perspektif Baru***. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Azisah, Siti. 2014.***Guru dan pengembangan Kurikulum Berkarakter*****. Cet. I**. Makassar: Alauddin University Press.

Barnawi dan Mohammad Arifin. 2014. ***Kinerja Guru Profesional: InstrumenPembinaan, Peningkatan dan Penilaian*****.** Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA.

Bernardin, H. John and Russel. 2010. ***MSDM***. Diterjemahkan oleh: Bambang Sukoco. Bandung: PT. Armico.

Budihardjo, Andreas. 2011. ***Menuju Pencapaian Kinerja Optimum***. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.

Colquitt, Le Pine dan Michael J. Wesson. 2011. ***Organizational Behavior***. New York: McGraw-Hill.

Danim, Sudarwan. 2012. ***Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok***.Jakarta: RinekaCipta.

Darsono dan Siswandoko,Tjatjuk. 2011. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21***. Jakarta: Nusantara Consulting.

Daryanto dan Tasrial. 2015. ***Pengembangan Karir Profesi Guru***. Cet.I. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.

Depdiknas. 2010. ***Penilaian Kinerja Kepala Sekolah***. Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK.

Dessler, Gary. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: PT. Indeks.

Dewanto, D. H., Erviantono, T., & Winaya I K. 2016. ***Pengaruh Sertifikasi terhadap Kinerja Guru di SMA N 1 Gianyar*** [Effect of Certification on Teacher Performance in SMA N 1 Gianyar].

Dharma, Surya. 2008. ***Penilaian Kinerja Guru.*** Jakarta: Depdiknas (Dirjen PMPTK untuk Pengawas Sekolah Pendidikan Menengah).

_____. 2013. ***Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya***. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Djaali dan Muljono. 2004. ***Pengukuran dalam Bidang Pendidikan***. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Darmawan, Didit. 2013. ***Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi***. PT. Temprina Media Grafika. Surabaya.

DuBrin, A. J. 2010. ***Impression management in the workplace***: Research, theory and practice. Routledge.

Duha, T. 2016. ***Perilaku Organisasi***. Yogyakarta: Deepublish.

Effendi, Usman. 2011. ***Asas Manajemen.*** Jakarta: PT Raja Grafindo.

Encep Safrudin Muhyi. 2011. ***Kepemimpinan Pendidikan Transformasional***. Jakarta: Diadit Media.

Fahmi, Irham. 2013. ***Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi***. Bandung: Alfabeta

Fatah Syukur NC. 2012. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan***. Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo dan Pustaka Rizki Putra.

Fathurrohman, Pupuh dan Suryana, AA. 2012. ***Guru Profesional***. Bandung: Refika Aditama.

Fauza, Sabrina. 2010. ***Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru***. Tersedia: http://sabrinafauza.wordpress.com. [dikutip 20 April 2019].

Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory. 2014. ***Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi***: Edisi 9. Penterjemah: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.

Griffin, R. W. 2015. ***Fundamentals of management***. Cengage Learning.

Hasibuan, Malayu S.P. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: PT.Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. 2013. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Cetakan Ketujuh Belas, Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hellriegel, Don & Slocum, John W. 2009. ***Organizational Behavior***. Manson: Cengage Learning.

Handoko, T Hanny. 2011. ***Pengantar Manajemen***.Yogyakarta: BPFE.

Hidayat, Ara & Machali, Imam. 2012. ***Pengelolaan Pendidikan, Konsep, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah***. Yogyakarta: Penerbit Kaukaba.

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 2013. ***Educational administration theory, research, and practice. Ninth Edition***. New York: McGraw Hill.

Ilyas, M. 2010. ***Kinerja dan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran.*** Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Jakarta: Prodi PEP.

Ivancevich J.M, Konopaske Robert, dan Matteson M.T. 2008. ***Organizational Behavior and Management***. Singapore: McGraw hill Education.

Kadarisman, M. 2012. ***Manajemen Kompensasi***. Cet.II. Jakarta: Rajawali Pers.

Karwati, Euis dan Priansa, Donni Juni. 2013. ***Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu***. Bandung: Alfabeta.

Khaerul, Umam. 2010. ***Perilaku Organisasi***. Bandung: Pustaka Setia.

Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. 2009. ***Organizational Behavior***, Eight Edition.Borton USA: Irwin Mc Graw-Hill

Kreitner, R., & Kinicki, A. 2014. ***Perilaku Organisasi: Organizational Behavior***. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Kurniadin, Didin dan Imam Machali. 2014. ***Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan.***Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Kusnendi. 2005. ***Analisis Jalur; Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan Lister 8***. Bandung: UPI.

Luthans, Fred. 2011. ***Organizational Behavior: An Evidence Based Approach***. New York: McGraw-Hill Education.

Maisah. 2013. ***Manajemen Pendidikan***. Cet.I. Ciputat: Gaung Persada Press Group.

Malhotra, N.K. 2012. ***Basic Marketing Research: Integration of Social Media***. Jakarta : PT Index Kelompok Gramedia.

Mangkunegara. 2011. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan***. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mathis dan Jackson, RL.2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Penterjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie.Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat.

Matondang, Z. 2009. Pengujian homogenitas varians data. From academia.edu. Medan: Taburasa PPS UNIMED.\

McShane, Steven L dan Glinow, Mary Ann Von. 2018. ***Organizational Behaviour: Emerging***

Knowledge Global Reality. New York: McGraw-Hill Education.

Moeheriono.2010. ***Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi***. Bogor: Ghalia Indonesia.

Mukhtar dan Iskandar. (2009:7). ***Orientasi Baru Supervisi Pendidikan***. Jakarta: Gaung Persada.

Mullin LJ and Christie G. 2016. ***Management and Organizational Behavior 11th ed***. London: Pearson.

Mulyasa, E.2009. ***Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru***. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa. 2011. ***Menjadi Guru Profesional***. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Mustika, I Made. 2010. ***Kontribusi Kompetensi, Kepuasan Kerja terhadap motivasi dalam kaitan dengan Kinerja guru pada SMP Negeri 1 Kintamani***. Singaraja: Undiksha.

Nufus, Hayatun. 2011. ***Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama***. Jakarta: Fakultas Psikologi-UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Padil, Abbas. 2013. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Makassar: Alauddin University Press.

Pedhazur, Elazar J. (1982). ***Multiple Regression in Behavioral Research. Explanation and Prediction***. New York: CBS College Publishing.

Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2005 tentang ***Standar Nasional Pendidikan***.

Permendiknas RI. Nomor 13 Tahun 2007 tentang ***Standar Kepala Sekolah/Madrasah***.

Permendiknas RI**.** Nomor 35 tahun 2010 tentang ***Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.***

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 176 /PMK.05/2017 Tentang ***Pedoman remunerasi badan layanan umum***.

Pora, D. A. 2011. ***Remunerasi: Kompensasi dan benefit***. Tanggerang: Praninta Offset.

Prasetyo dan Jannah. 2011. ***Metode Kajian Kuantitatif***. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Priansa. 2014. ***Kinerja dan Profesionalisme Guru***. Bandung: ALFABETA.

Priyatno, Dwi, 2011. ***Buku Saku SPSS. Analisis Statistik Dengan Microsoft Excel & SPSS***. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Riduwan. 2009. ***Metode Kajian Administrasi***. Bandung: Alfabeta.

Riduwan. 2013. ***Rumus dan data dalam Aplikasi Statistika***. Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal Z. 2011. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahan***. Jakarta: Rajawali Press.

Rivai, Veithzal Z. 2014. ***Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan,*** Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. ***Manajemen Edisi Kesepuluh***. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2012. ***Perilaku Organisasi***. Salemba Empat, Jakarta.

_____. 2015. ***Perilaku Organisasi***. Edisi 16. Penterjemah: Saraswati, R & Sirait, F. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Rohmat. 2010. ***Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi***. Purwokerto: STAIN Press.

Rozak, Hefniy. 2014. ***Kepemimpinan Pendidikan dalam Al-Qur'an, Tinjauan Sakralitas, Profanitas dan Gabungan***. Yogyakarta: Teras.

Rusman. 2011. ***Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru***. Jakarta: Raja Grafindo.

_____. 2012. ***Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru***. Jakarta: Rajawali Pers.

_____. 2013. ***Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru***. Jakarta: Rajawali Pers.

Sagala, Syaiful.2012. ***Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan***. Bandung: Alfabeta.

_____. 2013. ***Memahami Organisasi Pendidikan(Budaya dan Reinventing, Organisasi Pendidikan)***. Bandung: Alfabeta.

Sam M. Chan dan Tuti T. Sam. 2007. ***Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah***. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Saondi, Ondi dan Aris Suherman. 2010. ***Etika Profesi Keguruan, Cet. I.*** Bandung: Refika Aditama.

Sardiman. 2012. ***Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar***. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Satrianegara, Fais. 2013. ***Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*****.** Makassar: Alauddin University Press.

Saud, Syaefudin.2009. ***Pengembangan Profesi Guru.*** Bandung: Alfabeta.

Schermerhorn. 2010. ***Introduction to Management.*** Asia: John Willey and Sons.

Schermerhorn, John R.Jr., Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien. 2011.

Organizational Behavior. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Sedarmayanti. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil***. Bandung: PT. Refika Aditama.

Sedarmayanti. 2015. ***Manajemen Sumber Daya Manusia.*** Bandung: PT Refika Aditama.

Setiawan, Toni. 2012. ***Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas***. Cet.I. Jakarta: Platinum.

Siagian, Sondang P. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, Sondang P. 2011. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Cet. XIX. Jakarta: Bumi Aksara.

Siahaan, A dan Zein, W. L. 2012. ***Manajemen Perubahan***. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis.

Siburian, P. (2011). ***Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Guru***. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

Sinambela, LP. 2012. ***Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi***. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sirait, Justin. 2010. ***Memahami Aspek-aspek Sumber Daya Manusia dalam Organisasi***. Jakarta: Grasindo.

Slocum John W, Hellriegel Jr dan Don. 2011. ***Organizational Behavior***. Canada: South-Western.

Sobur, Alex.2013. ***Filasafat Komunikasi: Tradisi dan Fenomenologi***. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Sondang. 2012. ***Teori Motivasi dan Aplikasinya***. Jakarta: Reneka Cipta.

StevenL. Mc,. Shane and Mary Ann Von Glinow. 2010. ***Organizational Behavior***.NewYork: McGraw-Hill.

Sugiyono. 2009. ***Metode Kajian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D***. Bandung: Alfabeta.

_____. 2010. ***Metode Kajian Pendidikan***. Bandung: Alfabeta.

_____. 2011. ***Metode Kajian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D***. Bandung: Alfabeta.

_____. 2012. ***Riset Sumber Daya Manusia***. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.

_____. 2013. ***Metode Kajian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D***. Cetakan Ke-19. Bandung: Alfabeta.

_____. 2016. ***Metode Kajian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D***. Bandung: PT Alfabet.

Suhardan Dadang. 2010. ***Supervisi Profesional Layanan Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah***. Bandung: Alfabeta.

Suharsaputra, Uhar. 2010. ***Administrasi Pendidikan***. Bandung: Refika Aditama.

Sukarna. 2011. ***Dasar-dasar Manajemen***. Bandung: CV. Mandar Maju.

Sukarno Andhy Yahya. 2013. ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Yayasan Budi Luhur Semarang***. Tesis. IKIP Semarang.

Sumarno. 2009. ***Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes***. Tesis. Universitas Negeri Semarang.

Sunyoto, Danang& Burhanudin. 2011. ***Perilaku Organisasional***. Yogyakarta. CAPS.

Sunyoto, Danang. 2013. ***Analisis Regresi dan Uji Hipotesis***. Yogyakarta: Medpress.

Sunyoto, Danang & Burhanudin. 2015. ***Teori perilaku keorganisasian (dilengkapi: intervensi pengembangan organisasi)***. Penyunting, Tri Admojo. Yogyakarta: CAPS.

Supardi. 2014. ***Kinerja Guru.Edisi I Cet. II***; Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Suprihatiningrum, Jamil. 2012. ***Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru***.Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Suryana, Asep. 2010. ***Kepemimpinan Dalam Pendidikan***. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Susanto, Ahmad. 2013. ***Teori Belajar dan Pembelajaran di Sekolah Dasar***. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sutikno, Sobry M. 2014. ***Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan***, Edisi Pertama. Lombok: Holistica.

Sutrisno, Edy. 2009. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: Kencana.

_____. 2013. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Syafaruddin. 2010. ***Kepemimpinan Pendidikan***.Medan: Ciputat Free Group.

Tanzeh, Ahmad dan Suyitno. 2006.***Dasar-Dasar Kajian***. Surabaya: Lembaga Kajian Agama dan Filsafat (eLKAF).

Thoha, Miftah. 2008. ***Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya***. Jakarta: PenerbitPT. Raja Persada.

Thoha, Miftah. 2013. ***Kepemimpinan dalam Manajemen***. Edisi I, Jakarta: PT Raja Grafindo.

Thomas S. Bateman and Scott A. Snell. ***Management Leading & Collaborating in a Competitive World***, Edisi ke tujuh. New York: McGraw-Hill.

Tim Dosen AP. 2011. ***Manajemen Pendidikan***. Yogyakarta: UNY Press.

Tim Dosen Administrasi UPI, 2012. ***Manajemen Pendidikan***. Bandung: Alfabeta.

Tim Dosen Administrasi UPI. 2013. ***Manajemen Pendidikan***. Bandung: Alfabeta.

Titisari, Purnamie. 2014. ***Peranan Organizational Citizenship Behavior***. Bandung: Mitra wacana media.

Torang, Syamsir. 2013. ***Organisasi dan Manajemen***. Bandung: Alfabeta.

Triton. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta: ORYZA.

Tutik Rachmawati dan Daryanto. 2013. ***Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya***. Yogyakarta: Gava Media.

Umam K. 2012. ***Perilaku organisasi***. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003. ***Sistem Pendidikan Nasional.*** Jakarta: Sinar Grafika.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005.***Undang-Undang Guru dan Dosen.*** Jakarta: Penerbit Cemerlang.

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 14 ayat 1

Uno, Hamzah B. 2011. ***Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan***. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Uno, Hamzah B dan Lamatenggo, N. 2012. ***Teori Kinerja dan Pengukurannya***. Jakarta: Bumi Aksara.

Uno. Hamzah B. 2013. ***Teori Motivasi dan Pengukurannya***. Jakarta: Bumi Aksara.

Usman, Husaini. 2008. ***Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan***, Edisi 2 Cetakan I. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. 2013. ***Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan***, Edisi 4 Cetakan I. Jakarta: Bumi Aksara.

Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. ***Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen***. Malang: UB Press.

Wahjono, S Imam. 2010. ***Perilaku Organisasi***. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Wahjosumidjo. 2011. ***Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya***. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wahyudi. 2012. ***Mengejar Profesionalisme Guru***. Cetakan 1; Jakarta: Prestasi Pustaka.

Wibowo. 2013.***Manajemen Kinerja.Edisi III***. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. 2014. ***Perilaku Dalam Organisasi***. Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan. 2015. ***Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Kajian***. Jakarta: Salemba Empat.

Wijono, Sutarto. 2010. ***Psikologi Industri dan Organisasi***. Jakarta: Kencana.

Wijono, Sutarto. 2007. ***Motivasi kerja***. Salatiga: Widya Sari.

Winardi. 2011. ***Motivasi Pemotivasian dalam Manajemen***. Jakarta: Grafindo.

Woodruff, Paul. 2011. ***Justice, Fairness and Rewards***. New York: Oxford University Press.

Wukir. 2013. ***Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah***. Yogyakarta: Multi Presindo.

Yamin dan Maisah. 2010. ***Standarisasi Kinerja Guru***. Jakarta: Persada Press.

Yukl, Gary. 2010. ***Kepemimpinan dalam Organisasi***. Alih Bahasa Budi Suprianto. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.

Yusmalinda. 2012. ***Pengaruh Motivasi dan Gaya KepemimpinanTerhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo***. Jakarta: Perpustakaan Universitas Terbuka.

Yusuf. 2006. ***Upaya Kepaia SMA Negeri di Kabupaten Bireun dalam Mengembangkan Kinerja Guru*.** Banda Aceh: Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.

Zahri, Cut. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Pendidikan***. Yogyakarta: Pena Persada.

Zainuddin & Ghodang, H. 2015. ***Aplikasi Analisis Jalur****: Pendekatan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Citapustaka Media.