

MOTIVASI KERJA SEBAGAI SALAH SATU FAKTOR PENDORONG KINERJA

(Tinjauan Pada Madrasah Tsanawiyah Se Kota Medan)

Inom Nasution*

Abstrak

Madrasah sebagai suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari keinerja pimpinannya. Pimpinan maadrasah sangat berperan dalam melaksanakan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja kepala madrasah sangat penting dalam mendorong kinerja. Namun yang menjadi dilema selama ini bahwa madrasah masih tertinggal dalam dengan sekolah umum dilihat dari salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya kepala sekolah sebagai manajer di tingkat lapangan. Banyak faktor yang dapat mendorong kinerja. Beberapa teori dalam hasil penelitian bahwa motivasi kerja dapat mendorong meningkatkan kinerja. Berdasarkan pada teori dan hasil penelitian tersebut dapat diasumsikan bahwa untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dapat melalui berbagai komponen motivasi kerja.

Kata Kunci: Motivasi kerja dan Kinerja

* Inom Nasution, Dosen Prodi Pendidikan Jasmani dan Rekreasi – STKIP Bina Bangsa Getsempena, Jalan Tgk Chik Di Tiro, Peuniti, Banda Aceh, Telepon 0651-33427, Email: inom71@gmail.com

PENDAHULUAN

Madrasah sebagai suatu lembaga yang berbentuk organisasi yang di dalamnya terhimpun kelompok-kelompok manusia yang secara perorangan maupun kelompok melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Kelompok manusia yang dimaksud adalah terdiri dari kepala madrasah, guru-guru, tenaga administratif, dan kelompok siswa.

Madrasah dipimpin oleh seseorang yang disebut kepala madrasah. Kepala madrasah bertanggung jawab untuk menentukan maju mundurnya tujuan pendidikan yang akan capai. Jika madrasah dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang kompeten dan profesional, maka madrasah akan maju. Sebaliknya jika madrasah dipimpin oleh pemimpin yang tidak berkualitas dan profesional maka madrasah akan kalah dalam persaingan yang kian bertambah ketat antar lembaga pendidikan.

Undang-Undang Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 1 menetapkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (Depdiknas, 2003:36) Konsekuensi dari pasal tersebut adalah setiap pengelola satuan pendidikan (kepala madrasah) dapat melaksanakan apa yang tersurat dalam undang-undang pendidikan tersebut, yakni dapat mengembangkan madrasah ke arah yang lebih maju dalam mengimbangi persaingan global. Pada tingkat operasional, kepala madrasah adalah orang yang berada di garis terdepan dalam mengkoordinasikan upaya perbaikan dan

peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah sebaiknya menjadi orang cerdas, lincah dan kreatif, tidak kenal menyerah dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu madrasah.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 49 ayat 1 menetapkan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. (PP, 2005:31).

Sesuai dengan Undang-undang Pendidikan Nasional dan peraturan pemerintah madrasah sudah seharusnya memerlukan kinerja yang efektif dan efisien. Di sisi lain, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya cenderung bergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut kepala madrasah lebih profesional. Setiap kepala madrasah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan madrasah secara terarah, terencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam hal ini, diperlukan peningkatan profesionalisme manajemen madrasah secara profesional, menuntut peran aktif dan kinerja profesional kepala madrasah.

Kinerja profesional memerlukan kompetensi yaitu suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. (Wibowo, 2006:86). Dengan demikian, kompetensi

menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang penting, sebagai unggulan dalam bidang tersebut.

Kinerja kepala madrasah memerlukan berbagai kompetensi seperti kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial. Kompetensi seorang pimpinan kepala sekolah adalah *pertama*, kepala sekolah memberikan kepemimpinan administratif yang mampu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, melaksanakan dan mengawasi aktivitas sekolah. *Kedua* kepemimpinan kepala sekolah memberikan perhatian sumber daya sekolah, guru, siswa, dan orang tua. *Ketiga*, kepemimpinan kepala sekolah dalam bidang pengajaran yang dapat mendiagnosa masalah pendidikan, membimbing guru, mengembangkan kurikulum, mengevaluasi dan memperbaiki kemampuan mengajar guru. *Keempat*, kepemimpinan kepala sekolah sebagai simbol yang mendemonstrasikan dan mengkomunikasikan nilai, keinginan, tujuan kepada bawahannya. Kepala sekolah harus mampu membuat dengan jelas hubungannya dengan bawahannya dalam hal apa yang akan dilakukan, dan apa yang dicapai. *Kelima*, kepemimpinan kepala sekolah yang dapat membangun budaya sekolah dimana urusan sekolah memiliki komitmen.

Departemen Pendidikan Nasional menetapkan kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah lanjutan tingkat pertama yakni; pertama memiliki landasan dan wawasan pendidikan. Kedua, memahami sekolah sebagai sistem. Ketiga, memahami manajemen berbasis sekolah. Keempat, merencanakan pengembangan

sekolah. Kelima, mengelola kurikulum. Keenam, mengelola tenaga kependidikan, ketujuh, mengelola sarana dan prasarana. Kedelapan, mengelola kesiswaan, kesembilan, mengelola keuangan. Kesepuluh, mengelola hubungan sekolah-masyarakat. Kesebelas, mengelola kelembagaan. Kedua belas, mengelola sistem informasi sekolah. Ketiga belas, memimpin sekolah. Keempat belas, mengembangkan budaya sekolah. Kelima belas, memiliki dan melaksanakan kreatifitas, inovasi, dan jiwa kewirausahaan. Keenam belas, mengembangkan diri. Ketujuh belas, mengelola waktu. Kedelapan belas, menyusun dan melaksanakan regulasi sekolah. Kedua puluh, melakukan koordinasi/penyerasian.

Departemen Agama menetapkan kompetensi kepala madrasah adalah pertama, kepala madrasah harus berwawasan pendidikan cukup. Kedua, memahami *community based education* (CBE) dan *school based management* (SBM). Ketiga, mampu merencanakan pengembangan madrasah. Keempat, mampu mengembangkan misi, visi, tujuan, dan sasaran madrasah. Kelima, mampu mengelola kurikulum dengan baik dan mampu mengelola sumber daya madrasah. Keenam, mampu mengupayakan ketersediaan sarana dan prasarana madrasah. Ketujuh, mampu mengelola siswa dan keuangan. Kedelapan, dapat mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat. Kesembilan, mampu mengembangkan budaya dan profesionalisme madrasah. Kesepuluh, mampu menciptakan iklim akademik madrasah dengan kondusif. Kesebelas, memiliki kreativitas dan inovasi tinggi.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 menetapkan kompetensi

kepala sekolah/madrasah sebagai berikut; pertama, kompetensi kepribadian. Kedua, kompetensi manajerial. Ketiga, kompetensi kewirausahaan. Keempat, kompetensi supervisi. Kelima, kompetensi sosial. (BSNP, 2007:8).

Sesuai uraian kompetensi yang dikemukakan, kepala madrasah sebagai pengelola pendidikan sebaiknya dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik. Namun, harapan ini banyak yang terbentur di lapangan. Laporan Bank Dunia pada tahun 1999 menemukan, bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya kepala sekolah sebagai manajer di tingkat lapangan. (Achmadudin, 2005: 92). Berdasarkan laporan ini kinerja kepala sekolah ditingkat lapangan yang di dalamnya termasuk madrasah tsanawiyah menunjukkan bahwa pengelolaan madrasah kurang profesional. Sehingga madrasah dipandang masyarakat sebagai sekolah kelas dua dari berbagai aspek: prospek lulusan, kelengkapan fasilitas pendidikan, efektivitas pembelajaran, penampilan fisik sekolah, performa tenaga pengajar dan siswa, manajemen kelembagaan, serta kerja sama dengan berbagai lembaga dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). (Imam Supriyogo, 2005:7)

Data EMIS tahun 2003 menemukan terdapat kepala madrasah dengan latar belakang pendidikan D III ke atas 74,58%, dan 25,42% di bawah D III/Sarjana. (Depag RI, 2004:178). Hal ini menunjukkan dari sudut kualitas kepemimpinan dan kemampuan manajerial masih sangat lemah, karena pada umumnya mereka adalah lulusan dari IAIN atau perguruan tinggi agama lainnya. Artinya dari

dimensi pengetahuan keagamaan tidak perlu diragukan lagi, tetapi dari dimensi kemampuan kepemimpinan dan manajerial sangat kurang. Sehingga kurang dapat menjawab arus perkembangan zaman yang sangat deras, serta perkembangan teknologi yang amat pesat.

Hasil penelitian Puslitbang Departemen Agama menemukan bahwa (1) realitas kemerosotan pengelolaan pendidikan madrasah sekarang menunjukkan kinerja kepala madrasah terutama yang swasta, masih belum memiliki kualitas, kompetensi, dan profesionalitas yang memadai. (Puslitbang, 2005:56-57). Kualitas mereka rata-rata di bawah sekolah umum, baik dalam manajemen, wawasan kurikulum, keterampilan, inovasi, serta kreasi. (2) Dalam hal manajemen, kemampuan kepala madrasah masih jauh dari harapan. Mayoritas mereka masih belum cakap dalam pengelolaan pendidikan. Mereka kurang paham manajemen kurikulum, manajemen keuangan sekolah, dan manajemen administrasi sekolah. (3) Tidak tahu bagaimana mengelola potensi yang ada. (4) Mereka tidak mengerti bagaimana memajukan dan mengembangkan madrasah. Karena itu komponen madrasah berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya nakhoda atau CEO (*Chief Executive Officier*) kepala yang mengarahkan. (5) Setiap terjadi perbedaan pendapat antar komponen madrasah, kepala madrasah bukan arif menyelesaikan, melainkan justru tampak tak berdaya bahkan terlibat konflik. Kalaupun ada penyelesaian yang dilakukan bukannya arif dan demokratis dalam menyelesaikannya dengan baik, tetapi dengan metode klasik tradisional yang berciri otoriter yang cenderung suka dan tidak suka (*like and dislike*). (6) Kemampuan

berkreasi dan berinovasi kepala madrasah pada umumnya juga jauh dari sekolah umum.

Rendahnya sikap mental sebagian kepala madrasah merupakan faktor penghambat kinerja kepala madrasah. Sikap mental tersebut antara lain kurang disiplin dalam melaksanakan tugas, kurang motivasi dan semangat kerja, serta sering datang terlambat ke madrasah.

Rendahnya motivasi kerja kepala madrasah menyebabkan salah satu hasil kerjanya kurang optimal yang terlihat dari hasil ujian nasional. Ujian nasional tahun 2006 menunjukkan nilai rata-rata MTs 35,43% pada tingkat nasional lebih rendah bila dibandingkan dengan SMP 38,68% pada tingkat kota Medan. (Puspendik: 2006). Selain itu motivasi kerja kepala madrasah juga dapat dilihat dari kedisiplinannya dalam melaksanakan tugas dan kerjanya sehari-hari disamping kedisiplinan siswa, maupun para guru dalam melaksanakan pembelajaran.

Kondisi-kondisi kinerja kepala madrasah sebagaimana telah disebutkan, menunjukkan bahwa kinerja kepala madrasah tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam konteks ini motivasi kerja merupakan salah satu faktor pendukung kinerja.

PEMBAHASAN

Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) atau motif (*motive*) populer di dalam dunia kehidupan yang menuntut prestasi. Di lingkungan kerja dikenal dengan dengan istilah motivasi kerja. (Daft, 2002:91) mengemukakan motivasi (*motivation*) mengacu pada dorongan, baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang memunculkan antusiasme dalam kegigihan untuk melakukan

tindakan tertentu. Pendapat ini menunjukkan bahwa pekerjaan seorang manajer adalah untuk menyalurkan motivasi ke arah pemenuhan tujuan organisasi. (Porter, Bigley dan Steers, 2003:50) mengemukakan bahwa motivasi berhubungan dengan energi, arah, ketekunan dan equifinality-all aspek niat dan perhatian.

Danim (2004:2) mengartikan motivasi sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya. Sementara Sweeney (2002:83-84) berpendapat bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja

Motivasi seseorang akan muncul bukan saja datang dari dalam diri, akan tetapi dapat pula muncul dari luar dirinya. Terdapat motivasi *intrinsik* dan motivasi *ekstrinsik*. Motivasi *intrinsik*, yaitu motivasi yang datangnya dari dalam diri sendiri, seperti seseorang akan berusaha melakukan suatu pekerjaan karena ia merasa senang melakukan pekerjaan tersebut, serta mendapatkan kepuasan atas usahanya. Motivasi *ekstrinsik* adalah rangsangan yang datangnya dari luar diri, seperti seseorang akan bekerja keras, jika ia diberi imbalan atau sesuatu yang memberikan kepuasan. Hal ini sependapat dengan dengan Keith Davis & Newstrom (2003:73) bahwa motivasi intrinsik adalah imbalan dari dalam diri yang dirasakan seseorang pada saat melakukan pekerjaan, jadi ada kaitan langsung antara pekerjaan dan imbalan. Motivasi ekstrinsik adalah imbalan dari luar yang terpisah dari pekerjaan, yang tidak menimbulkan kepuasan pada saat dilakukannya pekerjaan.

Seseorang dalam melaksanakan tugasnya

memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, sebagaimana Anoraga (2001:35) menyatakan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Sementara Gibson, Donnelly dan Ivancevich (1996:340) bahwa motivasi didefinisikan sebagai semua kondisi yang memberi dorongan dari dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan, kemauan, dorongan, dan sebagainya, artinya motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan, dari pandangan manajer seseorang yang termotivasi akan bekerja keras, mempetahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dikendalikan sendiri ke arah saran-saran penting”.

Usmara (2006:44) mengemukakan bahwa Teori motivasi Path Goal yang dikemukakan Vroom memandang bahwa (1) orang termotivasi untuk melakukan sesuatu yang mereka rasa memiliki keuntungan tinggi yang mengarahkan pada *reward* (penghargaan) yang mereka nilai, (2) minat terhadap kepuasan kerja berasal dari kaitan yang rendah tetapi konsisten dengan kinerja. Satu kemungkinan adalah kepuasan menyebabkan kinerja. Dengan menggunakan teori motivasi path Goal, Vroom telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja disebabkan oleh hal yang sungguh berbeda: “kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh sejumlah reward yang diterima karyawan dari pekerjaannya dan tingkat kinerja sangat dipengaruhi oleh dasar pencapaian reward.

Lyman E. Porter dan Rymon E. Miles (2002:183) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang mempengaruhi motivasi kerja dalam lingkungan organisasi, yaitu (1) karakteristik

individual yang meliputi minat, sikap dan kebutuhan, (2) karakteristik pekerjaan yang merupakan sifat dari tugas karyawan, dan (3) karakteristik situasi pekerjaan yaitu faktor-faktor dalam kerja dan tindakan organisasi. Dengan demikian motivasi kerja sangat diperlukan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan semangat dan dorongan dari dalam diri untuk mencapai suatu tujuan. Dorongan dan kemauan yang kuat akan mendorong seseorang untuk mencapai hasil kerja. Mangkunegara mengemukakan lima prinsip motivasi kerja pegawai dalam organisasi yaitu: (1) prinsip partisipasi dengan cara memberikan kesempatan pada pegawai untuk menentukan tujuan yang akan dicapai, (2) prinsip komunikasi dengan cara mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, (3) prinsip mengakui andil bawahan dengan memberikan pengakuan bahwa pegawai mempunyai andil dalam usaha mencapai tujuan, (4) prinsip pendelegasian wewenang dengan memberikan otoritas untuk sewaktu-waktu mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan, (5) prinsip memberi perhatian dengan memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh pegawai. Dengan menerapkan motivasi kerja pegawai dapat ditingkatkan sehingga mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

Kinerja

Kinerja berasal dari bahasa Inggris yakni *performance*. Kinerja seseorang terkait dengan keberhasilannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Maksudnya

bahwa kinerja adalah hasil kerja/unjuk kerja seseorang sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan. Definisi kinerja, definisikan dengan sudut pandang yang berbeda oleh para ahli. Harsey, Blanchard dan Johnson (1996:92) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu aktivitas atau pekerjaan. Berdasarkan pengertian tersebut kinerja dapat diartikan sebagai satu keseluruhan yang sama dengan jumlah kinerja pada fungsi-fungsi pekerjaan yang kritis atau perilaku-perilaku.

Menurut Schermerhorn (2002:392) kinerja adalah penyelesaian tugas oleh individu atau kelompok baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap penyelesaian tugas dapat dilakukan oleh individu maupun kelompok. Dimana hasil kerja ini dapat terlihat maupun tidak baik dilakukan oleh individu maupun kelompok.

Rivai dan Basri (2005:14) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Robbins (1997: 231) mengemukakan bahwa keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Dengan kata lain, keberhasilan seseorang dapat dilihat dari kinerjanya. Bila kinerjanya baik maka hasil kerja yang akan diperoleh akan baik. Dimana hasil kerja seseorang dapat dinilai atau diukur. Timpe (1992:31) mendefinisikan kinerja sebagai penilaian kerja yang sesungguhnya telah dilaksanakan dengan jelas.

Sementara Hersey dan Balanchard yang dikutip Rivai dan Basri (2005:15) mengemukakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana menggunakannya.

Mohrman, West, dan Lawler (1989:110) mengungkapkan pengertian kinerja berarti mendefinisikan karakteristik atau kinerja, atau pendefinisian perilaku dan tugas-tugas atau pendefinisian hasil yang diharapkan untuk dicapai, atau mendefinisikan situasi dimana ini perlu terjadi atau semua yang tersebut di atas. Pengertian ini mengungkapkan bahwa kinerja dapat dipahami dari banyak sudut pandang seperti dari perilaku dan tugas, hasil, atau secara menyeluruh.

Pendapat yang sama dikemukakan Castle dalam Wahjosumidjo menyatakan bahwa kinerja sebagai prestasi atau sumbangan yang diberikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam rangka mencapai tujuan. Definisi kinerja yang berhubungan dengan tugas yang akan dicapai dikemukakan Benardin yang dikutip Ruky (2002:15) bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pengertian ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan tugas-tugas yang diberikan kepada seseorang yang tampak dari hasil kerjanya selama waktu yang telah ditentukan.

Untuk mencapai hasil kerja yang optimal perlu diperhatikan kriteria-kriteria kinerja. Sebagaimana Alan dan Barker (1996:13) menyatakan bahwa kinerja memiliki kriteria, yaitu; pengembangan diri, kerja tim, komunikasi, jumlah produk yang dihasilkan, dan keputusan yang dibuat. Pandangan ini, memberikan pengertian yang lebih terarah tentang kinerja, bahwa kinerja berhubungan dengan diri sendiri, orang lain, hasil kerja, dan proses kerja. Orang yang memiliki kinerja tinggi merupakan orang yang senantiasa melakukan pengembangan diri. Dia berupaya meningkatkan kualitas dirinya agar mampu menangani permasalahan yang dihadapinya. Di samping itu, mampu bekerjasama dengan orang lain. Hal ini penting karena kegiatan organisasi pada dasarnya merupakan kegiatan kerjasama. Oleh sebab itu, setiap anggota organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk melakukan kerjasama dengan orang lain.

Faktor kinerja seseorang menurut Locke dan Latham (1990:253) ditentukan oleh kemampuan (*ability*), komitmen, umpan balik (*feed back*), kompleksitas tugas (*task complexity*), tantangan (*challenge*), tujuan (*goal*), kondisi yang menghambat (*situational constraint*), keakuratan diri (*self efficacy*), arah (*direction*), usaha (*effort*), daya tahan, ketekunan (*persistance*), strategi khusus dalam menghadapi tugas (*task specific strategies*).

Rue dan Byars (1996:205) mengemukakan kinerja terkadang diintegrasikan dengan *effort* (usaha), *ability* dan *direction*. Usaha menjelaskan bagaimana gigihnya seseorang bekerja. Ability berkaitan dengan kemampuan seseorang.

Sedangkan *direction* menjelaskan bagaimana seseorang memahami dengan baik apa yang diharapkan pada pekerjaannya. Kinerja menurut Bailey dkk.,(1991:116) menjelaskan pendekatan integratif mengenai kinerja yang ditentukan oleh sifat-sifat yang dimiliki seseorang, usaha kerja dan dukungan organisasi.

Sejalan dengan itu, Wagner dan Hollenbeck (1995:189) menyebutkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari usaha, ketepatan persepsi terhadap peran dan kemampuan. Pendapat ini menyatakan bahwa tanpa adanya usaha yang kuat kinerja tidak dapat berhasil dengan baik. Dengan adanya usaha yang kuat kinerja akan dapat dicapai sesuai dengan tujuan dalam organisasi. Akan tetapi usaha saja tidak cukup bila tidak didukung oleh persepsi terhadap peran dan kemampuan dalam bekerja. Tanpa adanya usaha yang kuat, peran dan kemampuan yang cukup kinerja tidaklah mudah untuk dicapai. Dengan demikian faktor dalam kinerja sangat menentukan keberhasilan kinerja seseorang.

Selanjutnya Griffin (1987:389) berpendapat tentang kinerja bahwa kinerja ditentukan tiga faktor yaitu: (1) kemampuan (2) keinginan dan (3) lingkungan. Posisi kinerja dalam hubungannya dengan kemampuan, keinginan, upaya dan lingkungan

Tiap organisasi akan mengevaluasi karyawan mereka untuk beberapa alasan. Hal ini termasuk dalam menentukan pembayaran gaji, memberikan umpan balik serta menaksir adanya kebutuhan akan pelatihan-pelatihan. Tanpa dilakukannya evaluasi ini, maka para karyawan tidak akan pernah mengetahui bagaimana kinerja

mereka terhadap harapan perusahaan atau dimana mereka bisa melakukan perbaikan.

Menurut Moon (1994:51) terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja berkaitan dengan persoalan karyawan atau bawahan, yaitu (1) Keterampilan dan pengetahuan karyawan, (2) Sumber daya yang tersedia, (3) Kualitas dan gaya kepemimpinan yang ada; dan (4) Tingkat motivasi kerja karyawan dan sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan dirinya.

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. LMI-CEO menggambarkan hubungan kerja dengan kecenderungan perilaku kinerja melalui 7 indikator kinerja yaitu : (1) produktivitas, (2) kualitas kerja, (3) inisiatif, (4) kerja tim, (5) pemecahan masalah, (6) tanggapan adanya stres dan konflik di tempat kerja, (7) motivasi kerja.

Cushway (1996: 85) menyatakan pekerjaan dibuat untuk alasan tertentu dan untuk mencapai keluaran tertentu. Meskipun keluaran sering kali sulit diukur, tetapi paling tidak harus ada semacam satuan nilai yang dapat dijadikan pedoman. Satuan nilai ini memungkinkan para manajer untuk menentukan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh pejabat di masing-masing posisi sehingga dapat mendorong pengembangan rencana kerja.

Penilaian kinerja menurut Vecchio (1995: 26–265) dapat dilakukan oleh siapa pun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual yang mana pasti akan mendatangkan kebaikan dan keburukan. Kemungkinan tersebut adalah (1) Para

supervisor yang menilai karyawan mereka; (2) Karyawan menilai sendiri; (3) Anggota tim yang menilai sesamanya; (4) Para karyawan yang menilai atasan mereka; (5) Penilaian dari multisumber lain (umpan balik 360°).

Marion E. Haynes di dalam Gibson (1985:11) mengemukakan 6 langkah dalam sistem manajemen kinerja. Adapun langkah *pertama* adalah mengembangkan ekspektasi dari kinerja. kemudian langkah *kedua* memantau *progress* kinerja dan langkah *ketiga* melakukan evaluasi kinerja individual. Selanjutnya langkah *keempat*, *kelima* dan *keenam* merupakan alternatif lanjutan dari langkah ketiga. Dalam pengertian bahwa dari langkah ketiga dapat diteruskan langsung ke langkah keenam, yaitu mengembangkan rencana perbaikan sebagaimana yang dituntut dan kembali ke langkah pertama yaitu mengembangkan ekspektasi kinerja.

Setiap hasil pekerjaan harus dapat dievaluasi atau dinilai. Bacal (2005:112) mengemukakan evaluasi kinerja merupakan proses untuk menaksir dan mengevaluasi kinerja perorangan.

pemberian umpan balik kepada karyawan; (6) sebagai dasar untuk alokasi ganjaran, keputusan-keputusan.

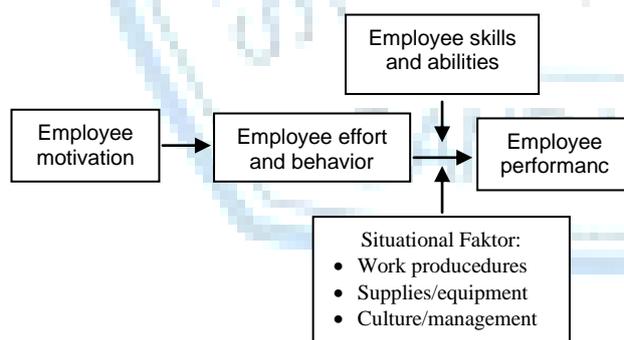
Merujuk pada beberapa uraian yang dikemukakan dapat disintesis kinerja adalah penampilan kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan indikator (1) memberikan umpan balik, (2) berinisiatif dalam bekerja, (3) kerja sesuai dengan prosedur (4) menyelesaikan tugas pokok, (5) kerja sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.

Teori dan Penelitian yang Mendasari Motivasi Kerja dapat Mendorong Kinerja

Herberg dalam dari hasil penelitiannya menyimpulkan adanya enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi; (2) pengakuan; (3) kemajuan kenaikan pangkat; (4) pekerjaan itu sendiri; (5) ingin berkembang; (6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan; (2) supervisi teknis; (3) hubungan antar manusia dengan atasan ; (4) hubungan manusia dengan pembinanya; (5) hubungan antar manusia dengan bawahannya; (6) gaji dan upah; (7) kestabilan kerja; (8) kehidupan pribadi; (9) kondisi tempat kerja dan penampilan kerja; (10) status.

(<http://www.geocities.com/guruvalah/penelitian.html>, Januari 2007)

Pendapat (Sweeney dan McFarlin, 2002: 83-84) melihat bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja. Sebagaimana yang terlihat dalam gambar berikut:



Gambar 1 : Motivation relates to performance

Sumber: Paul D. Sweeney dan Dean B. McFarlin, *Organizational Behavior*, (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2002), hh. 83-84.

Bedasarkan gambar motivasi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dapat mencapai hasil optimal. Bila motivasi didukung oleh usaha perilaku dalam bekerja. Disamping itu perlu pula keterampilan dan kemampuan dalam bekerja serta didukung oleh faktor-faktor situasi seperti prosedur kerja, Supplies/equipment dan budaya/manajemen. Dengan demikian kinerja seorang karyawan akan tercapai.

Hal ini bukan saja berlaku bagi karyawan, akan tetapi dapat terjadi pada setiap manusia yang akan melakukan pekerjaan. Sama halnya dengan kepala madrasah, bila akan melakukan suatu tugas dan tanggung jawab perlu suatu motivasi, usaha dan perilaku, keterampilan dan kemampuan serta faktor situasi. Hal ini untuk meningkatkan kinerja.

George, dan Jones (2002: 183) menyatakan motivasi hanyalah salah satu diantara banyak faktor untuk suatu hasil pekerjaan (kinerja). Hal ini jelas bahwa yang mempengaruhi kinerja bukan saja motivasi, tetapi masih banyak factor lainnya yang dapat mendorong kinerja.

PENUTUP

Bedasarkan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan pada ilmuwan maka ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang yang tercemin dalam perilaku dan tindakan diri seseorang dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Disamping itu motivasi kerja juga merupakan energy penggerak yang ada dalam

diri individu untuk mau melaksanakan tugas dan kerjanya dalam mencapai tujuan dengan tidak ada pengaruh dari orang lain. Sehingga apa yang dikerjakan dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan teori yang dikemukakan para pakar dapat diasumsikan bahwa motivasi kerja dapat mendorong kepala madrasah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan optimal. Kepala madrasah hendaknya memperhatikan motivasi kerja yang ada dalam dirinya maupun diri orang lain dalam mencapai kerja yang optimal. Dengan motivasi kerja yang tinggi membuktikan bahwa kinerja kepala madrasah akan meningkat, khususnya kepala madrasah tsanawiyah.

Daftar Pustaka

- Anoraga, Pandji, *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Bacal, Robert, *Performance Management*. Alih Bahasa Surya Dharma. Jakarta: Gramedia, 2005.
- Bailey, John, John Schermorn, James Hunt dan Richard Osborn, *Managing Organizational*. Australia : Jacaranda Wiley Ltd, 1991.
- Daft, Richard L., *Management*. The Dryden Press, 2000.
- Danim, Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan & efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Davis, Keith & John W. Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi*. Mcgraw-Hill, Inc, Alih Bahasa Agus Dharma. Jakarta: PT. Glora Aksara Pratama, 1985.
- George, Jennifer M & Gareth R. Jones, *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Gibson, Donnelly dan Ivancecich, *Manajemen*. Alih bahasa Zuhad Ichyudin. Jakarta: Erlangga, 1996.
- Griffin, Ricky W, *Management*. Boston : Texas University, 1987.
- <http://www.geocities.com/guruvalah/penelitian.html>, Januari 2007.
- Locke, Edwin A., and Latham, Gary P., *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1990.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc, 2007.
- Mohrman, Allan M., M. Resnick West, dan Edward E. Lawler, *Designing Performance Appraisal Systems*. San Francisco: Jossey Bass, 1989.
- Moon, Philip, *Penilaian Karyawan*. Terjemahan Hari Wahyudi., Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1994.
- Mulyasa, E, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*. Bandung : Rosdakarya, 2005.
- Owens, Robert G., *Organizational Behavior in Education*. Boston : Allyn and Bacon, 1991.
- Porter, Lyman W, Gregory A. Bigley dan Richard M. Steers, *Motivation and work Behavior*. Boston: McGrawHill, 2003.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Moh. Basri, *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Robbins, Stephen dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*. Canada: Prentice Hall, 2007.
- Ruky, Ahmad S., *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia, 2002.
- Schermerhorn, John R., JR, *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2002.

- Sweeney, Paul D dan Dean B.McFarlin, *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill,2002.
- Tampubolon, Manahan, *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia,2004.
- Umar, Husein, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 1996.
- Usman, Husaini, *Manajemen. Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Usmara, *Motivasi Kerja*. Yogyakarta: Amara Books, 2006.
- Wagner III , John, dan John R.Hollenbeck, *Management of organization Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1995.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Radja Grafindo Persada,1999.
- Wahyuningsih, *Manajemen. Prasetya Mulya Jurnal*, tahun ke XX No.88. April 2006.
- Wexley, Kenneth M., Gary A.Ruki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta,2003.
- Winardi, *Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen*. Jakarta: PT.Raja Grafindo,2001.