

**ANALISIS KINERJA GURU  
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 2 UNGARAN  
KABUPATEN SEMARANG**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Dearajd sarjana S-2

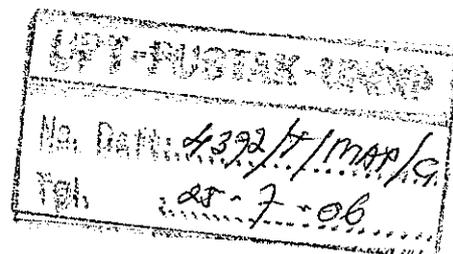
**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh :  
SRI KUSTANTINI  
D4E003046

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2005



**ANALISIS KINERJA GURU  
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 2 UNGARAN  
KABUPATEN SEMARANG**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

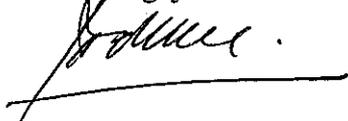
**SRI KUSTANTINI  
NIM : D4E003046**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada Tanggal : 6 Agustus 2005

**Susunan Tim Penguji**

Ketua Penguji / Pembimbing I



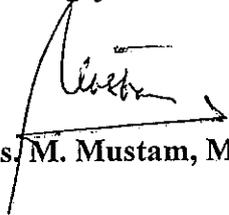
**Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD**

Anggota Tim Penguji lain :



**1. Drs. Yusmilarso, MA**

Sekretaris Penguji / Pembimbing II



**Drs. M. Mustam, MS**



**2. Drs. Herbasuki NC., MT**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 6 Agustus 2005

Ketua Program Pascasarjana  
Magister Administrasi Publik  
Universitas Diponegoro Semarang



**Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD**

## RINGKASAN

Profesionalisme guru dibangun melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang secara nyata diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi penting jabatan guru tersebut adalah: kompetensi bidang substansi atau bidang studi, kompetensi bidang pembelajaran, kompetensi bidang pendidikan nilai dan bimbingan serta kompetensi bidang hubungan dan pelayanan/pengabdian masyarakat. Pengembangan profesionalisme guru meliputi peningkatan kompetensi, peningkatan kinerja (performance) dan kesejahteraannya. Guru sebagai profesional dituntut untuk senantiasa meningkatkan kemampuan, wawasan dan kreativitasnya.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara motivasi, pendidikan dan latihan (diklat) dan iklim organisasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Dalam penelitian ini digunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori.

Dari hasil pengujian hipotesis, atas tiga variabel bebas yaitu motivasi kerja, diklat dan iklim organisasi dengan variabel terikat yaitu kinerja Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang, dengan statistik non parametrik *Rank Kendall* untuk korelasi tunggal dan *Konkordansi Kendall* untuk korelasi ganda terbukti mempunyai koefisien korelasi yang kuat dan signifikan. Hasil uji hipotesis dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja Guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,673 yang kemudian dihasilkan nilai  $z$  hitung sebesar 6,5. Setelah dikonsultasikan,  $z$  hitung lebih besar daripada  $z$  tabel yaitu  $6,5 > 1,96$ , maka hipotesis penelitian ini yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja Guru dapat diterima; terdapat korelasi antara Diklat dengan Kinerja Guru dengan koefisien korelasi yang dihasilkan sebesar 0,367, ditemukan nilai  $z$  hitung sebesar 3,55. Kemudian hasil perhitungan tersebut dikonsultasikan dengan harga  $z$  tabel pada taraf signifikansi 5%, ditemukan nilai  $z$  tabel sebesar 1,96. Dengan demikian  $z$  hitung lebih besar daripada  $z$  tabel yaitu  $3,55 > 1,96$ , maka hipotesis penelitian ini yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara variabel Diklat dengan variabel kinerja Guru dapat diterima.; terdapat korelasi anantara variabel iklim organisasi dengan variabel kinerja Guru dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,641. Untuk menguji kebenaran korelasi antara Variabel Iklim organisasi dengan Variabel Kinerja Guru maka dilakukan uji  $Z$  dengan mensubstitusikan nilai koefisien korelasi sebesar 0,641 pada rumus  $z$  test, dihasilkan nilai  $z$  hitung sebesar 6,12. Dengan demikian  $z$  hitung lebih besar daripada  $z$  tabel yaitu  $6,12 > 1,96$ , maka hipotesis penelitian ini yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara variabel Iklim Organisasi dengan variabel kinerja Guru dapat diterima; dan terdapat korelasi berganda antara variabel Motivasi Kerja, Diklat dan Iklim Organisasi dengan Variabel Kinerja Guru dimana dihasilkan nilai koefisien korelasi *Konkordansi Kendall* sebesar 0,960 dan nilai hitung *chi square* sebesar 115,171. Karena nilai *chi square* hitung lebih besar daripada *chi square* tabel yaitu  $115,171 > 7,815$ , maka dapat disimpulkan bahwa

ketiga variabel bebas tersebut dengan variabel terikat mempunyai hubungan yang signifikan atau dapat dikatakan motivasi kerja, diklat dan iklim organisasi mempengaruhi variabel kinerja Guru. Sedangkan besarnya pengaruh ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat kinerja Guru diketahui dari nilai koefisien determinasi *Adjusted R Square* sebesar 0,821. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel motivasi kerja, diklat dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja Guru sebesar 82,1%, sedangkan 17,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel penelitian.

Rekomendasi yang diajukan peneliti antara lain : Perlu dilakukan peningkatan kemampuan Guru dalam penggunaan multi metode pengajaran dan pemanfaatan media internet; Perlu diberikan kesempatan yang sama terhadap semua Guru untuk meningkatkan prestasi melalui keikutsertaan dalam diklat atau kursus yang berkaitan dengan tugas sehari-hari; Perlu dilakukan evaluasi oleh Pimpinan Sekolah kepada Guru yang mengikuti Diklat, untuk diketahui sejauhmana tingkat keberhasilan atau kemampuan dalam memahami materi Diklat. dan Perlu dibangun komunikasi yang baik antara pimpinan sekolah dengan para Guru dan karyawan, baik dalam bentuk konsultasi, koordinasi maupun pembicaraan non formal di luar kedinasan, agar suasana kerja menjadi lebih baik.

## ABSTRAKSI

Kata Kunci :

Kinerja, Motivasi, Diklat, Iklim Organisasi dan Guru

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara motivasi, pendidikan dan latihan (diklat) dan iklim organisasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Dalam penelitian ini digunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Dari hasil pengujian hipotesis, atas tiga variabel bebas yaitu motivasi kerja, diklat dan iklim organisasi dengan variabel terikat yaitu kinerja Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang, dengan statistik non parametrik *Rank Kendall* untuk korelasi tunggal dan *Konkordansi Kendall* untuk korelasi ganda terbukti mempunyai koefisien korelasi yang kuat dan signifikan. Hasil uji hipotesis dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja Guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,673; terdapat korelasi antara Diklat dengan Kinerja Guru dengan koefisien korelasi yang dihasilkan sebesar 0,367; terdapat korelasi antara variabel iklim organisasi dengan variabel kinerja Guru dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,641; dan terdapat korelasi berganda antara variabel Motivasi Kerja, Diklat dan Iklim Organisasi dengan Variabel Kinerja Guru dimana dihasilkan nilai koefisien korelasi *Konkordansi Kendall* sebesar 0,960 dan nilai hitung *chi square* sebesar 115,171. Karena nilai *chi square* hitung lebih besar daripada *chi square* tabel yaitu  $115,171 > 7,815$ , maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut dengan variabel terikat mempunyai hubungan yang signifikan. Sedangkan besarnya pengaruh ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat kinerja Guru diketahui dari nilai koefisien determinasi *Adjusted R Square* sebesar 82,1%, sedangkan 17,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel penelitian. Rekomendasi yang diajukan peneliti antara lain : Perlu dilakukan peningkatan kemampuan Guru dalam penggunaan multi metode pengajaran dan pemanfaatan media internet; Perlu diberikan kesempatan yang sama terhadap semua Guru untuk meningkatkan prestasi melalui keikutsertaan dalam diklat atau kursus yang berkaitan dengan tugas sehari-hari; Perlu dilakukan evaluasi oleh Pimpinan Sekolah kepada Guru yang mengikuti Diklat, untuk diketahui sejauhmana tingkat keberhasilan atau kemampuan dalam memahami materi Diklat dan Perlu dibangun komunikasi yang baik antara pimpinan sekolah dengan para Guru dan karyawan, baik dalam bentuk konsultasi, koordinasi maupun pembicaraan non formal di luar kedinasan, agar suasana kerja menjadi lebih baik.

## ABSTRACT

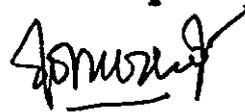
Key words : Performance, motivation, training, organization climate and teachers.

The objective of this research is to analyze the relation among motivation, training, and organization climate partially or simultaneously to teachers performance at SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. The research design used in this research is quantitative using explanatory approach. Based on the result of the hypothesis test, there are three independent variables, they are motivation, training, and organization climate, and the dependent variable is teachers performance at SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Using *Kendall Rank* statistics non parametric for single correlation and *Kendall Concordance* for double correlation, proved that they have strong and significant coefficient correlation. Based on the result of the hypothesis test, it can be concluded that there is correlation between motivation variable and teachers performance variable, and the coefficient correlation is 0,673; there is correlation between training variable and teachers performance variable, and the coefficient correlation is 0,367; there is correlation between organization climate variable and teachers performance variable, and the coefficient correlation is 0,641; there is double correlation among motivation variable, training variable, organization climate variable and teachers performance variable, and obtained that *Kendall Concordance* coefficient correlation is 0,960 and *chi square* count value is 115,171. Since *chi square* count value is more than *chi square* table, that is  $115,171 > 7,815$ , so it can be concluded that those three independent variables and the dependent variable have significant relation. While how big those three independent variables influence the teachers performance as the dependent variable, found from *Adjusted R Square* determination coefficient value, that is 82,1 %, and 17,9 % influenced by other factors, out of the research variables. The researcher proposes some recommendations that it is necessary to improve teacher competences in using multi teaching methods and internet media; it is necessary to give same opportunities for all teachers to increase their achievements by participating trainings or courses that have relation with their daily jobs; it is necessary to do evaluations, done by the headmaster to the teachers who participated trainings to know their success or their abilities in understanding the training materials; and it is necessary to develop good communications between the headmaster and the teachers by having consultation, coordination, or non formal conversation in order to make better work atmosphere.

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Juni 2005



SRI KUSTANTINI

D4E003046

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, serta berkat taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : **“ANALISIS KINERJA GURU DI SMP NEGERI 2 UNGARAN KABUPATEN SEMARANG ”**. Penulisan ini adalah dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan dalam meraih gelar Magister Sains (M.Si.) di bidang Ilmu Administrasi pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu baik berupa data dan informasi, terutama kepada Bapak Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD. dan Bapak Drs. M. MUSTAM, M.S. yang dengan segala kesabarannya telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan petunjuk, pengarahan dan koreksi selama masa bimbingan, serta nasihat-nasihat yang sangat berharga bagi penulis. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada :

1. Segenap Dosen pengajar program Pasca Sarjana MAP Undip beserta seluruh staf, yang telah memberikan bekal ilmu baik secara teoritis maupun praktis kepada penulis.
2. Dekan Fakultas Hukum Universitas Diponegoro beserta seluruh staf, yang telah memberikan dukungan kepada penulis selama mengikuti studi.

3. Rekan-rekan studiwan Program Studi Magister Administrasi Publik Angkatan X yang telah memberikan dukungan moral.
4. Suamiku beserta anak-anakku yang telah memberikan semangat dan dukungan penuh selama studi.

Penulis menyadari bahwa buah karya ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis dengan segala kerendahan hati mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun bagi penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang. Akhirnya, penulis mengharapkan tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terkait yang membutuhkannya, khususnya kepada penulis untuk terus dapat berkarya sebagai bakti kepada orang tua, keluarga dan ibu pertiwi.

Semarang, Juni 2005

Penulis

SRI KUSTANTINI

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
ABSTRAKSI	v
ABSTRACT	vi
HALAMAN PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	12
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>13</b>
A. Landasan Teori	13
1. Kinerja	17
2. Motivasi Kerja	29
3. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	40
4. Iklim Organisasi	52
5. Hubungan antar Variabel	61
B. Hipotesis	68

<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	69
A. Rancangan Penelitian	69
B. Ruang Lingkup Penelitian Dan Lokasi Penelitian	70
C. Variabel Penelitian	70
D. Jenis dan Sumber Data	75
E. Instrumen Penelitian	76
F. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	76
G. Teknik Pengumpulan Data	77
H. Teknik Analisis Data	79
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	85
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	85
B. Hasil Penelitian	91
1. Kinerja Guru	91
2. Motivasi Kerja	103
3. Diklat	111
4. Iklim Organisasi	118
C. Analisa Hasil Penelitian	127
1. Uji Normalitas Data	127
2. Analisa Hubungan Antar Variabel Penelitian	128
D. Diskusi	139
<b>BAB IV : PENUTUP</b>	142
A. Kesimpulan	142
B. Rekomendasi	144
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	147
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR PERTANYAAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel I.1. Jumlah Lulusan SMP Negeri 2 Ungaran yang diterima di SMA Favorit	5
2. Tabel I.2. Tingkat Keberhaslan dalam Perlombaan	6
3. Tabel I.3 Permasalahan Yang Mempengaruhi Kinerja	7
4. Tabel IV.1 Jumlah Tamatan. Rata-rata NEM dan Siswa Yang Melanjutkan ke SLTA	86
5. Tabel IV.2 Jumlah dan Rasio Siswa yang Diterima Dalam Pendaftaran	87
6. Tabel IV.3 Kondisi Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang	87
7. Tabel IV. 4 Tingkat Kemampuan Merencanakan dan Merumuskan Tujuan Pembelajaran	91
8. Tabel IV.5 Tingkat Kemampuan Mengelola Kegiatan Ekstra Kurikuler	92
9. Tabel IV. 6 Tingkat Kemampuan Menggunakan Multi Metode dan Pemanfaatan Media	93
10. Tabel IV. 7 Tingkat Kemampuan Berkomunikasi Interaktif Dengan Siswa	94
11. Tabel IV. 8 Tingkat Kemampuan Memotivasi dan Memberikan Respon terhadap Siswa	95
12. Tabel IV. 9 Tingkat Kemampuan Melibatkan Siswa Dalam Berbagai Aktifitas Positif	96
13. Tabel IV.10 Tingkat Kemampuan Penyesuaian dengan Kondisi Siswa	97

14.	Tabel IV.11 Tingkat Kemampuan Melaksanakan dan Mengelola Pembelajaran	98
15.	Tabel IV. 12 Tingkat Penguasaan Materi	99
16.	Tabel IV. 13 Tingkat Kemampuan Memperbaiki dan Mengevaluasi Pembelajaran	100
17.	Tabel IV. 14 Tingkat Kemampuan Berinteraksi dengan Sejawat Guru	100
18.	Tabel IV. 15 Tingkat Kemampuan Melaksanakan Penelitian	101
19.	Tabel IV. 16 Penilaian Variabel Kinerja Guru (Y)	102
20.	Tabel IV. 17 Tingkat Keinginan untuk Meningkatkan Prestasi	103
21.	Tabel IV. 18 Tingkat Kepercayaan Diri	104
22.	Tabel IV. 19 Tingkat Harapan Mendapatkan Promosi Jabatan	105
23.	Tabel IV. 20 Tingkat Tangungjawab Melaksanakan Tugas	106
24.	Tabel IV. 21 Tingkat Kesesuaian Tugas dengan Minat	107
25.	Tabel IV. 22 Tingkat Pemberian Penghargaan atau Pengakuan dari Pimpinan	108
26.	Tabel IV. 23 Tingkat Kesejahteraan	109
27.	Tabel IV. 24 Penilaian Variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ )	110

28.	Tabel IV. 25 Tingkat Kemampuan Meningkatkan Penguasaan Materi Ajar	111
29.	Tabel IV. 26 Tingkat Pemahaman Metode Mengajar	112
30.	Tabel IV. 27 Tingkat Kemampuan Meningkatkan Ketrampilan Mengoperasikan Peralatan	113
31.	Tabel IV.28 Tingkat Kemampuan Menerapkan Metode Mengajar Sesuai Diklat	114
32.	Tabel IV. 29 Tingkat Kemampuan Mengembangkan Metode Mengajar Yang Didapat Dari Diklat	115
33.	Tabel IV.30 Persepsi Responden tentang Pengaruh Diklat Dengan Perolehan Karir	116
34.	Tabel IV. 31 Penilaian Variabel Diklat ( $X_2$ )	117
35.	Tabel IV. 32 Tingkat Pemberian Perlindungan dan Pengayoman dari Pimpinan	118
36.	Tabel IV. 33 Tingkat Pemberian Dukungan Positif oleh Pimpinan	119
37.	Tabel IV. 34 Tingkat Keharmonisan Hubungan Pimpinan dengan Guru dan Karyawan	119
38.	Tabel IV. 35 Tingkat Kejelasan Tanggungjawab dan Wewenang	120
39.	Tabel IV. 36 Tingkat Hambatan Dalam Kenaikan Golongan Kepangkatan	121
40.	Tabel IV. 37 Tingkat Kesempatan Menambah Ketrampilan dan Pengetahuan	122
41.	Tabel IV. 38 Tingkat Komunikasi antara Pimpinan dengan Guru dan Karyawan	123

42.	Tabel IV. 39 Tingkat Keterbukaan dalam Memecahkan Masalah	123
43.	Tabel IV. 40 Tingkat Keberanian dalam Pengambilan Keputusan yang Mendesak	124
44.	Tabel IV. 41 Tingkat Kepercayaan Diantara Para Guru dalam Pelaksanaan Tugas	125
45.	Tabel IV. 42 Penilaian Variabel Iklim Organisasi ( $X_3$ )	126
46.	Tabel IV.43 Uji Normalitas Data	127
47.	Tabel IV.44 Tabel Silang Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru	128
48.	Tabel IV.45 Uji Rank Kendall Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru	130
49.	Tabel IV.46 Tabel Silang Hubungan Diklat dengan Kinerja Guru	131
50.	Tabel IV.47 Uji Rank Kendall Hubungan Diklat dengan Kinerja Guru	132
51.	Tabel IV.48 Tabel Silang Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru	134
52.	Tabel IV.49 Uji Rank Kendall Hubungan Iklim organisasi dengan Kinerja Guru	136
53.	Tabel IV.50 Hasil Perhitungan Statistik Koefisien Konkordansi Kendall	137
54.	Tabel IV.51 Hasil Perhitungan Statistik Koefisien Konkordansi Kendall	138

## DAFTAR GAMBAR

1.	GAMBAR II.1. Struktur Efektivitas Kurikulum	15
2.	GAMBAR II.2 Bangun Teori	66
3.	GAMBAR II.3 Model Geometrik Hipotesis	68

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Setelah berlakunya otonomi daerah, beberapa lembaga pemerintah yang sebelumnya langsung berkoordinasi ke pusat kini ditarik ke dalam naungan pemerintah kabupaten/kota, termasuk lembaga pendidikan. Koordinasi Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dengan Dinas Pendidikan Provinsi pun kini hanya untuk hal-hal yang berkaitan dengan proyek-proyek pengembangan kelembagaan. Hal-hal yang bersifat kepegawaian dan keuangan kini sudah ditangani oleh pemerintah kabupaten/kota.

Adanya pelimpahan urusan dari pusat ke daerah ini telah sedikit menimbulkan keguncangan bagi lingkungan sekolah. Selama ini, dinamika kerja pegawai yang berlangsung di sekolah memang berbeda dengan lembaga pemerintah lain. Misalnya dalam hal jam kerja guru dan penyesuaian kalender pendidikan. Jika siswa libur, guru dan karyawan juga libur. Oleh karena itu, pegawai di sekolah tidak memiliki hak cuti (kecuali cuti hamil). Guru bisa hanya bertugas sesuai jam mengajar: mengajar siang berangkat siang, tidak ada jam mengajar bisa pulang lebih awal.

Sebetulnya ketentuan jam kerja pegawai negeri sipil (PNS) juga berlaku bagi guru PNS. Mengajar atau tidak mestinya guru harus berdinamika di

sekolah. Jika tidak mengajar, dia bisa mengerjakan tugas-tugas lain. Akan tetapi, pada umumnya jam kerja guru adalah jam mengajar sehingga jika tak ada jadwal mengajar, ia bisa meninggalkan tempat kerja. Setelah berada di bawah kendali pemerintah kabupaten/kota, ketentuan jam kerja guru makin ditegaskan untuk mengikuti pola yang berlaku di lingkungan pemerintah daerah. Artinya, guru diwajibkan tetap stand by di sekolah, baik ada jadwal mengajar maupun tidak. Guru harus berada di sekolah mulai pukul 07.00 sampai 13.30, kecuali Jumat (sampai pukul 11.00) dan Sabtu (sampai pukul 12.45). Perubahan ini bisa jadi dirasa berat. Dinamika kerja yang sudah berlaku sekian lama tentu saja sulit diubah dengan pola yang baru.

Keberadaan guru yang lebih lama di sekolah semestinya lebih bermakna bagi pelayanan yang lebih optimal terhadap siswa. Guru bisa memanfaatkan waktu di luar jam mengajar secara produktif, misalnya dengan merancang metode pengajaran yang lebih tepat sasaran, menganalisis hasil belajar siswa, berinteraksi yang lebih mendalam terhadap siswa, atau bisa juga melakukan penelitian (meski dalam bentuk paling sederhana) untuk mengungkap kasus-kasus problematika belajar dan pengajaran. Semua itu tentu saja berpulang pada pribadi para guru untuk lebih meningkatkan etos kerjanya.

Manakala dunia cenderung ke arah materialistis dan konsumerisme, profesi guru semakin lama semakin terpuruk. Guru telah menjadi semacam komoditi yang diperlukan tetapi tidak dihargai. Membenahi profesi dan meningkatkan etos kerja guru tidak mudah. Masalah guru bukan hanya

penggajiannya yang rendah. juga bukan disebabkan masalah-masalah teknis belaka, tetapi masalahnya kompleks karena merupakan refleksi dari perubahan besar di dalam masyarakat kita, yaitu pentingnya upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia.

Kebutuhan itu sangat dirasakan, namun belum merupakan urgensi pandangan masyarakat terhadap pendidikan masih kurang. begitu pula komitmen pemerintah masih sangat rendah untuk secara sadar dan bertujuan menempatkan pendidikan sebagai syarat pertama mengangkat derajat kehidupan bangsa.

Dalam keseluruhan kegiatan pendidikan di jalur sekolah, guru memegang posisi strategis. Oleh karena itu, dalam reformasi pendidikan, seyogyanya guru harus menjadi titik awal dalam penataannya.

Hak-hak asasi guru sebagai pribadi, pemangku profesi keguruan, anggota masyarakat, dan warga negara perlu mendapat prioritas pemberdayaan. Upaya pembenahan kurikulum, perbaikan sarana, penyesuaian peraturan, tanpa guru yang sejahtera dan bermutu, semua tidak ada gunanya:

Dengan demikian upaya reformasi sekolah harus dimulai dengan penataan SDM guru terutama dalam kesejahteraannya yang meliputi imbalan jasa, perbaikan lingkungan kerja, suasana aman dalam bekerja, kondisi kerja baik, hubungan antar pribadi yang sehat, dan kesempatan peningkatan diri dan karier.

Profesionalisme guru dibangun melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang secara nyata diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kompetensi-kompetensi penting jabatan guru tersebut adalah: kompetensi bidang substansi atau bidang studi, kompetensi bidang pembelajaran, kompetensi bidang pendidikan nilai dan bimbingan serta kompetensi bidang hubungan dan pelayanan/pengabdian masyarakat.

Pengembangan profesionalisme guru meliputi peningkatan kompetensi, peningkatan kinerja (performance) dan kesejahteraannya. Guru sebagai profesional dituntut untuk senantiasa meningkatkan kemampuan, wawasan dan kreativitasnya.

Sebagai profesi, agar citra guru mendapat kepercayaan publik perlu melakukan peningkatan mutu kinerjanya. Kekuatan eksistensi suatu profesi bergantung kepada kepercayaan publik. Masyarakat percaya bahwa layanan pendidikan di sekolah yang diperlukan itu hanya dapat diperoleh dari guru. Kepercayaan publik menjadi faktor kunci untuk mengokohkan identitas profesi. Kepercayaan ini dapat memberikan makna terhadap profesi dan memungkinkan anggota profesi guru akan menjalankan fungsinya dengan cara-cara profesional. Profesi guru tertantang untuk dapat mengembangkan keprofesionalannya.

Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan dengan kesejahteraan. Kepuasan ini dilatarbelakangi oleh faktor-faktor, imbalan jasa, rasa aman, hubungan antarpribadi, kondisi lingkungan kerja, dan kesempatan peningkatan diri. Nampaknya kelima faktor tersebut belum dapat terwujud sepenuhnya dalam lingkungan kehidupan guru masa kini.

Penulis bermaksud akan meneliti tentang kinerja Guru. Lokasi penelitian yang dipilih adalah SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Pertimbangan penulis mengambil lokasi SMP Negeri 2 Ungaran karena dari hasil informasi yang dapat melalui pengamatan dan pencarian data dan fakta di lapangan secara sementara, didapat beberapa permasalahan sebagai berikut :

Sejak tahun 2002 sampai dengan 2004, jumlah lulusan SMP Negeri 2 Ungaran yang diterima di SMA favorit atau terkemuka cenderung menurun. SMA favorit atau terkemuka disini adalah SMA Taruna Nusantara, SMA Negeri Negeri 3 dan 1 Semarang, serta SMA Negeri 1 Ungaran. Data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel I.1.**

**Jumlah Lulusan SMP Negeri 2 Ungaran yang diterima di SMA Favorit**

Tahun	Jumlah Lulusan	Jumlah Yg Diterima	Persentase
2002	256	76	30,8
2003	252	65	25,7
2004	260	61	23,4

Sumber : Bagian TU SMP Negeri 2 Ungaran

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2004, secara persentase jumlah lulusan SMP Negeri 2 Ungaran yang diterima di SMA favorit atau terkemuka semakin menurun, Pada tahun 2002 dari jumlah lulusan 256 siswa, sebanyak 76 siswa atau 30,8% yang diterima di SMA favorit. tahun 2003 dari jumlah lulusan 252 siswa, sebanyak 65 siswa atau

25,7% yang diterima di SMA Favorit dan tahun 2004 dari jumlah lulusan 260 siswa, sebanyak 61 siswa atau 23,4% yang diterima di SMA Favorit. Menurunnya jumlah lulusan SMP Negeri 2 Ungaran yang diterima di SMA Favorit, menurut pendapat penulis merupakan salah satu indikasi dari hasil kerja yang kurang baik dari Guru sehingga *output*-nya yaitu lulusan berkualitas rendah atau kurang dapat bersaing dengan lulusan sekolah lain.

Permasalahan lain adalah menurunnya keberhasilan meraih juara oleh SMP Negeri 2 Ungaran selama tiga tahun terakhir dalam berbagai perlombaan. Data keikutsertaan dan hasil juara yang diraih sejak tahun 2002 dapat dilihat pada tabel 1.2. berikut :

**Tabel 1.2.**

**Tingkat Keberhasilan dalam Perlombaan**

Jenis Perlombaan	Jumlah Even	Keberhasilan		
		2002	2003	2004
1. Bidang Studi				
- matematika	1 (Pa/pi)	- / III	- / II	- / -
- fisika	1 (Pa/pi)	- / -	- / -	- / -
- kimia	1 (Pa/pi)	- / -	- / -	- / -
- bahasa Inggris	1 (Pa/pi)	- / V	III / -	V / -
2. Olahraga				
- volley ball	1 (Pa/pi)	- / -	- / -	- / -
- basket	1 (Pa/pi)	- / -	- / -	- / -
3. Kesenian				
- karawitan	Tim	III	II	V
- seni tari	Tim	IV	VI	-
- musik	Tim	II	IV	-
4. Lomba Upacara	Tim	-	IV	-

Sumber : Bagian TU SMP Negeri 2 Ungaran

Dari tabel I.2 di atas dapat terlihat bahwa keberhasilan meraih juara, SMP Negeri 2 Ungaran dalam berbagai kejuaraan atau perlombaan tingkat Kabupaten Semarang masih memprihatinkan. Sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2004 prestasi yang diraih cenderung menurun untuk semua kategori perlombaan. Hal ini menjadi salah satu indikasi dari kurang baiknya kinerja Guru dalam membimbing siswa agar dapat berprestasi dalam berbagai bidang. Pada saat ini kompetensi atau kemampuan siswa tidak hanya dilihat dari nilai test saja, melainkan dilihat dari kompetensinya, sesuai dengan kebijakan kurikulum berbasis kompetensi. Untuk itu kecenderungan menurunnya prestasi dalam berbagai bidang bukan hanya mata pelajaran, tentu menjadi peringatan bagi semua unsur yang ada di SMP Negeri 2 Ungaran agar lebih memacu kinerja. Menurunnya prestasi perlombaan baik dalam bidang studi maupun ekstra kurikuler menurut penulis salah satunya disebabkan dari kurangnya intensifnya guru dalam memberikan bimbingan terhadap siswanya.

Permasalahan lain yang didapat oleh penulis dari hasil observasi awal di lapangan adalah sebagaimana yang terdapat pada tabel berikut :

Tabel I.3  
Permasalahan Yang Mempengaruhi Kinerja

No	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	2	3	4
1	Siswa kesulitan memahami penjelasan dari Guru Mata Pelajaran tertentu	Untuk mata pelajaran tertentu seperti matematika dan bahasa Inggris nilai yang didapat rata-rata siswa rendah	Hasil rapor semesteran

1	2	3	4
2	Adanya keengganan Guru untuk memberikan jam pelajaran tambahan	Belum terealisasi usulan tambahan jam pelajaran	Informasi Wali Murid
3	Kurangnya keikutsertaan Guru pada Diklat-diklat Teknis	Dari sebanyak 42 orang Guru, masih ada 8 orang Guru yang belum mengikuti Diklat Teknis kaitannya dengan mata pelajaran yang diampunya.	TU SMP Negeri 2 Ungaran
4	Kurang adanya kesesuaian antara keikutsertaan pada diklat dengan pelaksanaan tugas	Kemampuan guru yang diikuti diklat, baik sebelum maupun sesudah diklat sama saja, bilapun ada perubahan kemampuan sangat sedikit dan tidak menonjol.	Informasi dari Guru
5	Suasana kerja yang kurang kondusif.	Jika tidak ada jam mengajar, rata-rata Guru banyak mencari aktifitas di luar, tidak berada di ruang kantor.	Info dari Guru
6	Hubungan kerja antara Pimpinan Sekolah dengan beberapa Guru kurang harmonis	Beberapa kali terjadi konflik antara Pimpinan Sekolah dengan beberapa Guru	Info dari Guru

Berdasarkan uraian masalah dalam tabel di atas, ada beberapa permasalahan yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

Adanya siswa yang kesulitan memahami pelajaran yang disampaikan oleh Guru untuk mata pelajaran Bahasa Inggris dan Matematika dimungkinkan disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor siswanya atau faktor guru mata pelajaran yang bersangkutan. Kesulitan pemahaman bila disebabkan oleh kemampuan guru

dalam memberikan penjelasan tentang materi pelajaran, ini tentu merupakan indikasi dari rendahnya kualitas kerja Guru.

Adanya keengganan Guru memberikan jam pelajaran tambahan, menurut penulis hal tersebut bisa disebabkan selama ini ada kebijakan yang kurang memberikan imbalan atau kompensasi yang pantas yang diberikan kepada Guru bila melakukan pekerjaan di luar jam pelajaran yang telah ditentukan. Kondisi yang demikian menimbulkan motivasi guru yang rendah untuk memberikan tambahan pelajaran di luar jam kerja.

Permasalahan lain adalah kurangnya keikutsertaan pada diklat. Selain itu juga kurang adanya kesesuaian antara keikutsertaan pada diklat dengan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa Guru menilai sama saja sebelum atau sesudah ikut diklat. Jadi ada permasalahan mengenai kesesuaian hasil Diklat terhadap kinerja Guru.

Permasalahan yang lain adalah kurang kondusifnya suasana kerja dan hubungan kerja di lingkungan SMP Negeri 2 Ungaran. Hal tersebut ditunjukkan dari bukti masalah jika tidak ada jam mengajar, rata-rata Guru banyak mencari aktifitas di luar, tidak berada di ruang kantor dan Beberapa kali terjadi konflik antara Pimpinan Sekolah dengan beberapa Guru.

Dari uraian permasalahan di atas, penulis mengasumsikan bahwa terdapat kondisi yang dinilai kinerja kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang selama ini masih rendah yang ditunjukkan dari kualitas lulusan yang menurun dan prestasi perlombaan juga yang menurun serta adanya beberapa

permasalahan di lingkungan kerja SMP Negeri 2 Ungaran. Penulis mengasumsikan kemungkinan penyebab permasalahan kinerja Guru di SMP Negeri 2 Ungaran adalah karena faktor motivasi Guru, ditunjukkan dari adanya keengganan untuk memberikan tambahan pelajaran, kurangnya kesesuaian antara keikutsertaan Diklat dengan pelaksanaan tugas dan suasana kerja serta hubungan kerja yang kurang kondusif.

Dengan latar belakang permasalahan tersebut, maka penulis bermaksud melakukan penelitian tentang "Analisis Kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran di Kabupaten Semarang".

## B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

Secara sederhana, masalah dapat didefinisikan sebagai kondisi dimana terdapat ketidaksesuaian antara *das sein* dan *das sollen*. Masalah dapat didefinisikan sebagai setiap kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya. Masalah ini harus dijelaskan sebagai suatu rintangan yang harus dilalui dengan jalan mengatasinya. Masalah menampilkan diri sebagai tantangan. Oleh sebab itu, dapat pula dikatakan bahwa masalah yang benar-benar dapat dipermasalahkan dalam penelitian ini memiliki unsur-unsur yang menggerakkan kita untuk membahasnya. (Surachmad, 1982:33)

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menurunnya prestasi siswa, baik dalam bidang akademik maupun bidang lainnya;
2. Adanya keengganan Guru untuk memberikan jam pelajaran tambahan;
3. Kurangnya keikutsertaan dalam Diklat, pada Guru Mata Pelajaran tertentu;
4. Kurang adanya kesesuaian antara keikutsertaan pada diklat dengan pelaksanaan tugas
5. Suasana kerja yang kurang kondusif.
6. Hubungan kerja antara Pimpinan dengan bawahan kurang baik.

Dari identifikasi masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang ?
2. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara pendidikan dan latihan (diklat) dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang ?
3. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara Iklim Organisasi dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang ?
4. Apakah ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan (diklat) dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang ?

### C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.
2. Untuk menganalisis hubungan antara pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.
3. Untuk menganalisis hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.
4. Untuk menganalisis hubungan antara motivasi, pendidikan dan latihan (diklat) dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

### D. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan menjadi bahan pertimbangan bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Semarang dalam usaha peningkatan kualitas kinerja Guru.
2. Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi peneliti sendiri dalam pengembangan ilmu Administrasi Negara khususnya yang menyangkut masalah kepegawaian.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan acuan penelitian lanjutan bagi peneliti lain apabila tertarik pada permasalahan ini, dengan menjunjung tinggi kode etik penulisan ilmiah.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. LANDASAN TEORI

Landasan pikir teoritis diperlukan dalam setiap pelaksanaan penelitian, karena dapat menjadi pedoman yang berpijak pada konsep-konsep yang berhubungan dengan arah penelitian dan menjadi landasan teoritis dalam penelitian.

Beberapa variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini, baik variabel yang mempengaruhi atau variabel yang dipengaruhi. Dalam kaitan ini variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, pendidikan dan latihan (Diklat) dan Iklim organisasi yang akan mempengaruhi Kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

Penelitian tentang kinerja Guru tidak dapat dilepaskan dari pelaksanaan kurikulum di sekolah. Menurut Burhanudin Tola (2005), secara umum, konsep kurikulum dapat didefinisikan sebagai suatu spesifik rangkaian pengetahuan, keterampilan dan kegiatan untuk disampaikan kepada siswa.

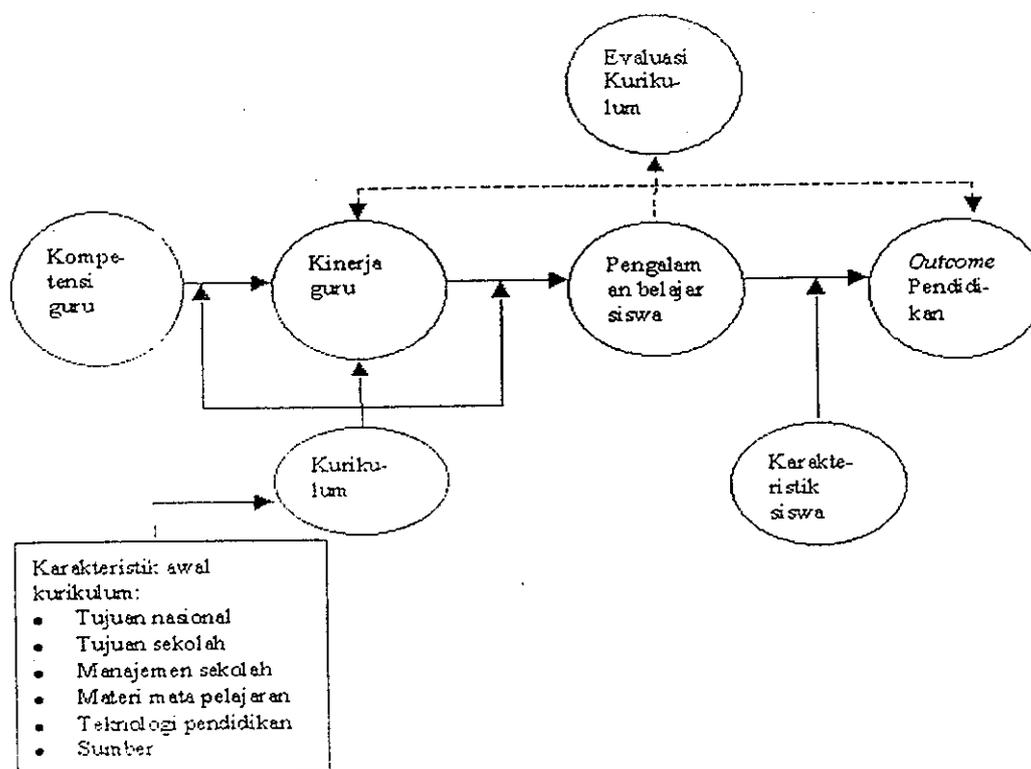
Penafsiran lain, konsep kurikulum menurut Burhanuddin Tola (2005) juga dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang direncanakan sebagai panduan guru untuk mengajar dan siswa untuk belajar. Dalam penerapannya, penafsiran ini dapat ditetapkan lebih lanjut dalam tiga level

apakah (1) sebagai kurikulum nasional pada level nasional. (2) sebagai kurikulum sekolah pada level sekolah. dan (3) sebagai kurikulum mata pelajaran pada level mata pelajaran. Apabila konsep ini dibatasi pada level sekolah, maka kurikulum dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan dan konten pada level individu siswa, level program. atau level sekolah untuk memandu guru melakukan tugas mengajar dan siswa melakukan tugas belajar.

Untuk memperluas wawasan pemikiran. perubahan dan pengembangan kurikulum bertujuan untuk memaksimalkan efektivitas mengajar dan belajar melalui perubahan konten yang direncanakan, kegiatan dan rencana perbaikan proses pendidikan.

Konsepsi tentang efektivitas kurikulum dapat dilihat pada Gambar 1 struktur efektivitas kurikulum sebagai berikut :

Gambar II.1. Struktur Efektivitas Kurikulum



Sumber : Cheng, 1986a. dalam Burhanudin Tola (2005).

Berdasarkan struktur ini, suatu kurikulum dikatakan efektif jika dapat berinteraksi secara tepat dengan kompetensi guru. Interaksi ini mampu memfasilitasi kinerja guru, membantu siswa dalam mengukur pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhannya, dan memproduksi *outcome* pendidikan yang diharapkan. Karakteristik awal kurikulum seperti tujuan nasional, tujuan sekolah, manajemen sekolah, isi mata pelajaran, sumber dan teknologi pendidikan dapat dijadikan dasar sebagai kurikulum sekolah. Struktur tersebut menyarankan bahwa evaluasi efektivitas kurikulum dapat meliputi kriteria proses dan *outcomes* seperti kinerja guru, hasil dan pengalaman belajar

siswa. Variabel yang dapat dimanipulasi, diubah atau dikembangkan dapat memperbaiki kinerja guru dan *outcomes* sekolah serta pengalaman belajar siswa adalah variabel yang erat hubungannya dengan efektivitas kurikulum dan kompetensi guru.

Dengan demikian efektifitas pelaksanaan kurikulum di sekolah pada akhirnya terpulung dan ditentukan oleh kinerja para guru. Guru harus selalu berusaha untuk melakukan hal-hal sebagai berikut: Pertama, meningkatkan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan dalam rangka memahami tuntutan standar profesi yang ada, Kedua meningkatkan motivasi untuk mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan, Ketiga, membangun iklim kerja yang kondusif dan luas baik di lingkungan kerja (sekolah) maupun termasuk lewat organisasi profesi.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Guru merupakan syarat mutlak dalam pelaksanaan kurikulum di sekolah. Berikut akan penulis uraikan masing-masing variabel yang akan diteliti yang berkaitan dengan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Ungaran.

## 1. Kinerja

Optimalisasi kinerja tentunya bukan hal yang sederhana, karena banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja seperti lingkungan kerja, kelengkapan kerja, budaya birokrasi, motivasi kerja, tingkat pendidikan dan pelatihan serta kemampuan pegawai itu sendiri. Sehubungan dengan hal tersebut untuk mengkaji kinerja tidak akan lepas dari beberapa teori yang berhubungan dengan kinerja yang diuraikan berikut ini.

Istilah kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 67), berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yang selanjutnya diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan dalam Kamus Bahasa Indonesia yang dimaksud kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau hasil kerja sedangkan prestasi diperlihatkan kemampuan kerja (Depdikbud, 1995;503). Dengan kata lain, kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja.

Senada dengan pengertian yang dikemukakan Anwar Prabu Mangkunegara, maka Bernadin dan Russel menyatakan bahwa kinerja merupakan pengalihbahasaan dari "*Performance*" yang diartikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernadin dan Russel, dalam Ruky 2001 : 14).

Sedangkan Sianipar (1999:4) menyatakan bahwa Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan seseorang atau sekelompok orang (organisasi/lembaga) atas suatu pekerjaan pada waktu tertentu.

Sianipar (1999 : 4) mengemukakan, bahwa kinerja dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau berbentuk perilaku, kecakapan, kemampuan kerja, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, penulis mensintesis pengertian kinerja dalam penelitian ini adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh Guru dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai dengan *job discription* dan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan sekolah untuk mewujudkan tujuan organisasi sekolah.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Keth Davis (Dalam Anwar P. Mangkunegara, 1999 : 67) dirumuskan sebagai interaksi antara faktor kemampuan dan faktor manusia.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Faustino Cardoso Gomes (2001 : 177), bahwa analisis mengenai performansi kinerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu :

- a. Kesiapan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan
- b. Kemampuan pegawai untuk melaksanakannya.

Selanjutnya A. Dale Timple (2000 : ix), mengemukakan adanya enam faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja, meliputi :

- 1) Lingkungan (kerja)
- 2) Perilaku Manajemen,
- 3) Desain Jabatan
- 4) Penilaian Kinerja,
- 5) Umpan Balik, dan
- 6) Administrasi pengupahan.

The Liang Gie (1982) berpendapat, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kinerja, meliputi :

- 1) Motivasi kerja
- 2) Kemampuan kerja
- 3) Suasana kerja
- 4) Lingkungan kerja
- 5) Perlengkapan dan fasilitas
- 6) Prosedur kerja.
- 7) Struktur
- 8) Kepemimpinan
- 9) Kinerja individu dan organisasi
- 10) Praktek manajemen

Menurut Robert C Mill (dalam A. Dale Timple : 2000 : 3), bahwa suasana kerja yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak.

Adya Barata (2003:37) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Kemampuan
- b. Pola manajemen umum organisasi/perusahaan
- c. Pengembangan sumber daya manusia
- d. Iklim organisasi dan keselarasan hubungan kerja
- e. Motivasi/pola insentif

Buchari Zainun (1996:46) menyatakan bahwa peningkatan kinerja pada hakikatnya merupakan upaya mempengaruhi kekuatan dan kelemahan yang melekat pada setiap diri manusia serta faktor-faktor luar yang dapat membantu atau menghambat kinerjanya. Mempertahankan atau meningkatkan kekuatan dengan pemanfaatan yang tepat akan meningkatkan kinerja pada diri manusia. Demikian pula upaya menghilangkan atau setidaknya mengurangi kelemahan pada diri manusia juga dapat meningkatkan kinerja mereka. Berkenaan dengan hal tersebut diperlukan peningkatan mutu Sumber Daya Manusia yang diistilahkan bermacam-macam, seperti pengembangan, pendidikan, pelatihan, penataran dan sebagainya.

Henry Simamora (1995 : 50) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Faktor individual, yang terdiri dari :
  - a. kemampuan dan keahlian
  - b. latar belakang
  - c. demografi
  - d. pendidikan dan pelatihan
2. Faktor psikologis, yang terdiri dari :
  - a. persepsi
  - b. *attitude*
  - c. *personality*
  - d. pembelajaran
  - e. motivasi
3. Faktor organisasi, yang terdiri dari :
  - a. sumberdaya
  - b. kepemimpinan
  - c. penghargaan
  - d. struktur
  - e. *job design*

Menurut Shermerhon (1996 : 106) untuk mengetahui kinerja organisasi dan individual dapat dilihat dari 5 (lima) faktor yang mempengaruhi, yaitu :

- 1) Pengetahuan.
- 2) Keterampilan.
- 3) Kemampuan.
- 4) Sikap.
- 5) Perilaku.

Sedangkan menurut Peter Drucker (dalam Handoko: 1984 : 211) bahwa kinerja adalah :

“tes pertama kemampuan manajemen untuk melakukan suatu perbandingan dari hasil kegiatan senyatanya yang dinyatakan dalam persentase yang berkisar antara 0 % sampai 1 %. Ditambah pula faktor-faktor yang menunjang kinerja, antara lain :

- a. Pendidikan dan program pelatihan.
- b. Gizi, nutrisi dan kesehatan.
- c. *Motivasi.*
- d. Kesempatan kerja.
- e. Kebijakan ekstern.”
- f. Pengembangan secara terpadu.

Rita Johan dalam tulisannya di Jurnal Pendidikan Penabur- No.01/Th.I/Maret 2002 dengan judul Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Institusi Pendidikan, menyatakan bahwa salah satu hal yang mendukung peningkatan kinerja guru adalah adanya kepuasan kerja dari guru itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk

menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan kinerja guru akan meningkat secara optimal.

Selanjutnya Rita Johan juga menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap guru sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. yang dalam penelitian ini adalah institusi pendidikan. Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri guru, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan guru lain, sistem penggajian dan sebagainya. Peningkatan kepuasan kerja guru pada institusi pendidikan di Indonesia hanya mungkin terlaksana secara bermakna apabila faktor-faktor yang mempengaruhi dapat diidentifikasi secara ilmiah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif (besarnya hubungan) dengan memberi penekanan intervensi pada faktor-faktor yang lebih besar bobot hubungannya. Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Dari teori-teori yang telah dikemukakan di atas, berkaitan dengan rencana penelitian yang memusatkan perhatian pada kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik yang menjadi harapan masyarakat, maka

penulis menyimpulkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang, sekelompok orang atau suatu organisasi/lembaga dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain :

- a. Kemampuan kerja
- b. Motivasi kerja
- c. Lingkungan kerja
- d. Perilaku manajemen
- e. Pendidikan dan Latihan
- f. Perlengkapan dan fasilitas kerja
- g. Prosedur kerja
- h. Suasana kerja; dan sebagainya.

Mengingat demikian banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, maka penulis pada penelitian ini hanya akan membatasi pada faktor Motivasi Kerja, Pendidikan dan Latihan (Diklat) dan Iklim Organisasi dari Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai dalam hal hal ini Guru SMP Negeri 2 Ungaran, maka harus ada pengukuran kinerja atau indikator-indikator yang dapat untuk menilai tingkat kinerja Guru. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilai atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/ kebijaksanaan sesuai dengan

sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi sekolah.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan oleh para pimpinan. Sebenarnya pengukuran kinerja mempunyai makna ganda yaitu pengukuran kinerja itu sendiri dan sebagai evaluasi kerja. Untuk melakukan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan yang akan dicapai. Setelah program di desain sudah termasuk penciptaan berbagai indikator kinerja/keberhasilan program.

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Dalam instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti/ indikator-indikator dalam pencapaian tugas organisasi publik. Tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dipercaya kebenaran yang logis, oleh karena dengan disusunnya perencanaan yang jelas, teroperasionalkan dan terukur diharapkan tersedia pembenaran yang logis dan argumen yang memadai. Mengingat pentingnya kinerja, dalam pembahasan ini akan dilakukan pendekatan teoritis yang berhubungan dengan kinerja. Gary Dessler (1997:17) telah mengemukakan alasan mengapa pentingnya penilaian terhadap karyawan :

- 1) Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan kompensasi.

- 2) Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaan.

Sedangkan menurut Henry Simamora (1987:18) maksud ditetapkan tujuan kinerja adalah untuk menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Terdapat 3 (tiga) alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja :

- 1) Mengarahkan karyawan untuk memfokuskan kegiatan-kegiatan ke arah tertentu (sasaran) dari pada lainnya.
- 2) Karyawan akan dapat mengarahkan kemampuannya secara proporsional terhadap kualitas dalam pencapaian sasaran.
- 3) Sasaran yang sukar akan membuahkan suatu kekuatan.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat penting baik yang proses maupun hasil, baik para karyawan maupun bagi organisasi, khususnya organisasi publik/pemerintah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya.

Pengukuran pekerjaan menurut Gibson, et al. (1995;52) dapat dilakukan berdasarkan waktu :

- a. Waktu Jangka Pendek :
  - 1) Produksi
  - 2) Kualitas/mutu
  - 3) Efisiensi dan fleksibilitas.
- b. Waktu Jangka Menengah :
  - 1) Persaingan
  - 2) Pengembangan
- c. Waktu Jangka Panjang adalah merupakan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Gibson (1992:56) menerangkan bahwa kinerja diukur berdasarkan waktu, sehingga terkesan pendapat pandangan tersebut mengesampingkan berbagai kemungkinan faktor-faktor lain yang merupakan indikator-indikator dari kinerja itu.

Sedangkan Cascio (1992:234) mengatakan bahwa untuk mengetahui sejauhmana tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan/kinerja pegawai sekiranya perlu dilakukan evaluasi dengan menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan antara lain :

- a. Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh pegawai.
- b. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis dari kekuatan dan kelemahan berkenaan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok.
- c. Periode penilaian kinerja adalah rentang waktu dimana seseorang diamati prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

Pendapat Cascio ini juga mengedepankan indikator waktu sebagai indikator pengukuran kinerja itu, jadi indikator lain kurang ditampilkan.

Selanjutnya seperti yang dikemukakan oleh Jan Erik Lane (1995:154) bahwa yang umum dianggap sebagai indikator kinerja antara lain adalah :

- a. responsivitas
- b. efisiensi
- c. kepentingan publik
- d. kepentingan privat
- e. fungsi-fungsi khusus

Menurut Robbins (1996:20) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian pekerjaan itu mencakup : kerja sama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan tehnik, inisiatif, semangat, daya tahan/kehandalan, kuantitas pekerjaan.

Untuk mencapai prestasi kerja guru, secara ideal beberapa karakteristik citra guru yang diharapkan menurut Ponco Dewi (2002) antara lain sebagai berikut :

- a. Memiliki semangat juang tinggi disertai kualitas keimanan dan ketakwaan yang mantap.
- b. Mampu mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan pdaan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan iptek.
- c. Mampu belajar dan bekerjasama dengan profesi lain.
- d. Memiliki etos kerja yang kuat.
- e. Memiliki kejelasan dan kepastian pengembangan jenjang karier.
- f. berjiwa profesionalisme tinggi.
- g. Memiliki kesejahteraan lahir dan batin, material dan non-material.
- h. Memiliki wawasan masa depan.
- i. Mampu melaksanakan fungsi dan peranannya secara terpadu.

Dalam melaksanakan tugasnya Guru tidak berada pada lingkungan yang kosong. Ia merupakan bagian dari sebuah mesin pendidikan nasional dan karena itu Guru terikat pada aturan-aturan yang ditetapkan secara nasional apa yang harus dilakukannya. Karena mengajar sebagai tugas Guru dianggap sebagai suatu tugas profesional, maka perlu diketahui sejauhmana tingkat profesionalisme Guru. Untuk mengetahui ukuran dari profesionalisme Guru yang juga dijadikan indikator dari kinerja Guru, dilihat dari ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Guru memiliki komitmen pada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti komitmen tertinggi Guru pada siswanya.
- b. Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada siswa. Bagi Guru ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.
- c. Guru bertanggungjawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, melalui cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar.
- d. Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari hasil pengalamannya. Artinya harus selalu ada waktu untuk Guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya untuk bisa belajar dari pengalaman. Ia harus tahu mana yang benar dan salah serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa.
- e. Guru merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya. (Catler, AB dan RUOPP, FN., 1993;115).

Sedangkan untuk penilaian kinerja Guru, menurut Purwanto (2002) harus dilihat dari penguasaan atau kemampuan dalam aktualisasi sebagai berikut :

- a. Merencanakan pembelajaran dan merumuskan tujuan,
- b. Mengelola kegiatan ekstra kurikuler,
- c. Menggunakan multi metoda, dan memanfaatkan media,
- d. Berkomunikasi interaktif dengan baik
- e. Memotivasi dan memberikan respons,
- f. Melibatkan siswa dalam aktivitas,
- g. Mengadakan penyesuaian dengan kondisi siswa,
- h. Melaksanakan dan mengelola pembelajaran,
- i. Menguasai materi pelajaran,
- j. Memperbaiki dan mengevaluasi pembelajaran,
- k. Berinteraksi dengan sejawat
- l. Mampu melaksanakan penelitian.

Dalam penelitian ini untuk menganalisis kinerja, penulis akan menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh Purwanto untuk mengukur kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran.

## 2. Motivasi Kerja

Pembahasan masalah kinerja pegawai tidak dapat lepas dari berbagai faktor lain, diantaranya motivasi kerja. Untuk memperjelas hubungan, penulis akan mengemukakan beberapa pengertian dan konsep tentang motivasi kerja dalam kaitannya dengan kinerja pegawai.

Menurut Dessler (1993:328) pemotivasian merupakan salah satu pekerjaan yang sederhana tetapi juga paling rumit. Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan ganjaran.

Dari pendapat Dessler tersebut dapat ditunjukkan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam diri seseorang tersebut dalam rangka memperoleh kepuasan atas kebutuhannya.

Sedangkan Koontz (dalam Ermaya, 1997:120) memberikan penjelasan bahwa motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan.

Stoner et.al (1996:134) menyatakan bahwa motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, ini termasuk faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Stoner menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang menyebabkan seseorang

menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu.

Robbins (1997:198) menyatakan bahwa motivasi adalah kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual. dari ketiga unsur definisi ini adalah upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Dari Robbins dapat diketahui bahwa motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai pengertian motivasi di atas dapat peneliti ambil sebagai sintesa bahwa yang dimaksud motivasi dalam penelitian ini adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup dan tujuan organisasi.

Menurut Taylor (dalam Stoner et.al, 1996:136) dinyatakan bahwa "Cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan adalah dengan sistem intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya". Model ini terlalu menyederhanakan karena menganggap bahwa motivasi karyawan terfokuskan pada satu faktor yaitu finansial uang.

Kemudian Mayo (Stonner et.al. 1996:137) menyatakan bahwa Manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta membuat mereka merasa bermanfaat dan penting.

Model ini juga terlalu menyederhanakan bahwa motivasi karyawan hanya terkait pada satu faktor, yaitu kebutuhan sosial. Selain itu model ini hanyalah merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan.

Sedang Gregor (dalam bukunya Stonner et.al, 1996:137) mengidentifikasi dua set asumsi yang berbeda mengenai karyawan, yaitu teori X dan teori Y. Teori X berpendapat bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap tidak suka terhadap pekerjaan, sedang dalam Teori Y menyatakan bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap menyukai terhadap pekerjaan.

Kemudian dengan adanya berbagai keterbatasan, muncul teori selanjutnya. Menurut Landy dan Becker (Stonner et.al, 1996:138) pandangan mengenai motivasi dikelompokkan dalam banyak pendekatan pada teori dan praktek motivasi menjadi lima kategori, yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan dan teori penetapan sasaran.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan dengan alasan bahwa pemenuhan kebutuhan merupakan faktor yang masih dominan dalam memotivasi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Maslow (Stonner, 1996:139) dinyatakan bahwa di dalam diri manusia ada suatu jenjang hierarki kelima kebutuhan sebagai berikut :

Model ini juga terlalu menyederhanakan bahwa motivasi karyawan hanya terkait pada satu faktor, yaitu kebutuhan sosial. Selain itu model ini hanyalah merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan.

Sedang Gregor (dalam bukunya Stonner et.al, 1996:137) mengidentifikasi dua set asumsi yang berbeda mengenai karyawan, yaitu teori X dan teori Y. Teori X berpendapat bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap tidak suka terhadap pekerjaan, sedang dalam Teori Y menyatakan bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap menyukai terhadap pekerjaan.

Kemudian dengan adanya berbagai keterbatasan, muncul teori selanjutnya. Menurut Landy dan Becker (Stonner et.al, 1996:138) pandangan mengenai motivasi dikelompokkan dalam banyak pendekatan pada teori dan praktek motivasi menjadi lima kategori, yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan dan teori penetapan sasaran.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan dengan alasan bahwa pemenuhan kebutuhan merupakan faktor yang masih dominan dalam memotivasi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Maslow (Stonner, 1996:139) dinyatakan bahwa di dalam diri manusia ada suatu jenjang hierarki kelima kebutuhan sebagai berikut :

- a. Faali (*fisiologis*), rasa lapar, haus, pakaian, rumah, seks dan kebutuhan ragawi.
- b. Keamanan, keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
- d. Penghargaan, mencakup rasa hormat internal, harga diri, otonomi, prestasi dan faktor hormat eksternal misalnya status pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial dan pemenuhan diri.

Dari titik pandang teori ini, akan mengatakan meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (substansialnya) tidak lagi memotivasi.

Jadi bila kita akan memotivasi seseorang, menurut Maslow perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat itu. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai *order* tinggi dan *order* rendah yaitu kebutuhan faali dan keamanan sebagai *order* rendah sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan *order* tinggi. Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

Menurut penelitian yang dilakukan Hofstede pada tahun 1973 (dalam Stonner et.al. 1996:141) dinyatakan bahwa "Hierarki kebutuhan Maslow tidak menguraikan proses motivasi manusia secara universal,

sebaliknya teori ini menguraikan sistem spesifik yaitu masyarakat kelas menengah di Amerika".

Teori kebutuhan menurut Alderfer (Stonner et.al, 1996:141) menyatakan bahwa motivasi karyawan dapat diukur menurut hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan eksistensi, yang merupakan kebutuhan mendasar, kemudian kebutuhan keterkaitan yang merupakan kebutuhan hubungan antar pribadi dan kebutuhan pertumbuhan yang merupakan kebutuhan akan kreatifitas pribadi atau pengaruh produktif.

Alderfer menekankan bahwa kalau kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan, maka kebutuhan yang lebih rendah akan kembali, walaupun sudah terpuaskan, jadi Alderfer memandang orang bergerak naik turun pada hierarki kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Teori kebutuhan Mc Clelland (Stoner et al., 1996:142) mengemukakan bahwa manusia itu pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain, ada tiga kebutuhan yaitu :

- a. Kebutuhan berprestasi (*n Ach*)  
Kebutuhan pegawai akan prestasi yaitu dorongan untuk memperoleh dan mengungguli prestasi dari rekan kerja sehubungan dengan seperangkat standar pekerjaan yang telah ditentukan pencapaian hasilnya secara maksimal.
- b. Kebutuhan berafiliasi (*n Aff*)  
Kebutuhan akan afiliasi yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Kebutuhan yang bersifat *human relation* yaitu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, termasuk

penghargaan, penghormatan cinta kasih. Pegawai yang mempunyai afiliasi yang tinggi mempunyai keinginan yang kuat dalam membina persahabatan secara erat saling menerima kasih sayang dari rekan lain secara terus menerus.

c. Kebutuhan terhadap kekuasaan (*n Pow*)

Kebutuhan ini sangat logis dimana dalam organisasi akan terdapat hierarki, saling pengaruh mempengaruhi dalam kehidupan kerja yang melahirkan akan sekelompok penguasa maupun kelompok yang dikuasai, pada kelompok masing-masing seorang pegawai akan mempunyai tingkat kebutuhan akan kekuasaan. Pegawai yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan memperoleh dan mempertahankan kendali untuk mempengaruhi orang lain.

Berdasar teori di atas, ada persamaan mengenai teori motivasi yang dikemukakan Maslow, Alderfer dan Mc Clelland, yaitu mereka sama-sama mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan atau harapan.

Menurut Elis Supartini ([www.depdiknas.go.id/publikasi/Buletin](http://www.depdiknas.go.id/publikasi/Buletin)) Beberapa faktor yang dapat menimbulkan motivasi kerja guru, baik yang bersifat motivator maupun faktor lainnya yang berada di lingkungan kerja guru dalam mengembangkan kurikulum yang berlaku di sekolah.

a. Dorongan untuk Bekerja

Seseorang akan melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dimaksudkan sebagai upaya untuk merealisasikan keinginan-keinginan yang ada pada dirinya. Keinginan-keinginan yang dimaksudkan berkaitan dengan jenis-jenis kebutuhan yang ada. Maslow dalam Nasution (1986) mengelompokkan jenis-jenis kebutuhan dalam suatu hirarki, yaitu kebutuhan psikologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan cinta kasih, dan

kebutuhan aktualisasi diri. Mc Clelland menyebutkan ada tiga kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan kekuasaan, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kebemasilan. Dengan demikian, kecenderungan dan intensitas perbuatan seseorang dalam bekerja kemungkinan besar dipengaruhi oleh jenis kebutuhan yang ada pada diri orang yang bersangkutan.

Demikian halnya dengan motivasi kerja guru dalam mengembangkan kurikulum di sekolah, ia akan dipengaruhi oleh keinginan-keinginan yang ada padanya. Apabila ia mempunyai keinginan yang kuat sesuai peranannya, ia akan berusaha melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan upaya pengembangan kurikulum di sekolah secara optimal sesuai dengan keinginannya.

#### b. Tanggung Jawab Terhadap Tugas

Sebagai konsekuensi atas jabatan yang diemban guru, maka seorang guru akan mempunyai sejumlah tugas yang harus dilakukan sesuai jabatannya. Beban tugas ini berkaitan dengan kuantitas dan kualitas tugas yang diberikan guru. Dengan demikian, berat ringannya beban tugas yang ada pada guru akan mempengaruhi usaha-usahanya dalam bekerja sesuai kemampuannya.

Motivasi kerja guru dalam mengembangkan kurikulum di sekolah akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang ada pada diri guru dalam melaksanakan tugas. Dengan tanggung jawab ini, para guru akan

memiliki kebebasan untuk memiliki kebebasan untuk memutuskan sendiri apa yang dihadapinya dan bagaimana menyelesaikannya sendiri tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pembeiiian tanggung jawab secara individual kepada guru memungkinkan memberi kesempatan kepada guru untuk mengoptimalkan segenap potensi yang dimilikifiya dalam bekerja. Pada akhirnya, ia akan mencapai kesuksesan dalam merealisir keinginan-keinginan yang didambakan.

Tanggung jawab dapat diartikan sebagai suatu tuntutan yang ada dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya. Guru yang bertanggung jawab terhadap tugasnya, akan selalu berusaha melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya dengan sebaik-baiknya dan penuh kesungguhan. Nana Sudjana mengatakan: "tanggung jawab mengembangkan kurikulum mengandung arti bahwa guru dituntut untuk selalu mencari gagasan baru, penyempurnaan praktek pengajaran".

Tanggung jawab guru da/am mengembangkan kurikulum di sekolah ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya, selalu mencoba mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempumaan-penyempumaan cara melaksanakan tugas sehingga menjadi lebih baik, dan merasa malu apabila ternyata kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu gaga/ tidak dapat dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa kadar motivasi kerja yang dimiliki guru dalam mengembangkan kurikulum di sekolah itu

dipengaruhi banyak sedikitnya beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan guru sehari-hari dan bagaimana cara menyelesaikannya. Beban tugas ini ditekankan pada tugas mengajar, membimbing, dan melaksanakan administrasi sekolah.

### c. Minat Terhadap Tugas

Guru melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada dirinya itu dapat dikatakan sebagai realisasi dari kegiatan-kegiatan yang didambakan. Pelaksanaan suatu tugas dapat berjalan dengan lancar dan mencapai sasarannya, antara lain diwarnai oleh ada tidaknya minat guru terhadap tugas yang dibebankan. Jadi, besar kecilnya minat guru terhadap suatu tugas yang akan mempengaruhi kadar atau mutu motivasi kerja guru mengembangkan kurikulum di sekolah. Hadari Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap sesuatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.

Minat (interest) adalah dorongan untuk memilih suatu objek atau tidak memilih objek lain yang sejenis. Objek minat dapat berupa benda, kegiatan, jabatan atau pekerjaan, orang, dan lain-lain. Sedangkan minat diekspresikan dengan perasaan suka atau tidak suka terhadap objek.

Dalam hubungannya dengan minat guru terhadap tugas dalam mengembangkan kurikulum di sekolah berarti di dalam diri guru terdapat perasaan guru untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam

mengembangkan kurikulum di sekolah. Hal ini disebabkan karena pengaruh dari dalam diri atau dari luar diri guru.

Menurut Sukartini, untuk mengetahui minat seseorang terhadap sesuatu objek dapat diketahui dengan memperhatikan apa yang ia tanyakan, apa yang ia bicarakan pada waktu-waktu tertentu, apa yang ia baca, dan apa yang ia gambar atau lukis secara spontan. Oleh karena itu, minat guru terhadap tugasnya dapat dilihat dari; kerajinan dalam bekerja, mendalami tugas yang diberikan, dan menerima tugas-tugas dengan perasaan senang.

#### d. Penghargaan atas Tugas

Penghargaan atas suatu jabatan atau keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivator yang mendorongnya bekerja lebih baik. Hadari Nawawi mengatakan bahwa penghargaan, penghormatan, pengakuan, serta perlakuan terhadap karyawan pendidik sebagai subyek atau manusia yang memiliki kehendak, pikiran, perasaan dan lain-lain sangat besar pengaruhnya terhadap moral kerja mereka.

Adanya penghargaan terhadap tugas, dapat menyebabkan munculnya rasa cinta dan bangga terhadap tugas-tugas yang diberikan. Rasa cinta dan bangga yang dimilikinya itu, memungkinkan yang bersangkutan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesungguhan dan tanggung jawab. Hal ini disebabkan karena adanya penghargaan ini dapat memberi kepuasan kepadanya sehingga menyebabkan mereka bekerja lebih giat lagi. Seperti yang dikatakan oleh Wiranto Arismunandar dalam Mimbar

Pendidikan "Suatu profesi yang tidak memiliki kebanggaan sukar berkembang. Orang harus menyenangi pekerjaannya. Buat apa seseorang menjadi guru kalau dia sendiri tidak menyenangi pekerjaan itu". Meskipun, dalam kenyataannya masih sulit ditemukan seorang guru yang benar-benar bangga terhadap jabatannya sebagai guru.

Sehubungan dengan beberapa tugas guru yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum di sekolah, apabila guru menghargai terhadap tugas-tugas tersebut maka guru yang bersangkutan dalam bekerjanya akan diwarnai oleh rasa cinta dan bangga sehingga memungkinkan "mereka dapat mengoptimalkan pola kerjanya. Rasa cinta dan bangga ini tidak harus ditampakkan lewat kata-kata, tetapi yang lebih penting adalah realisasinya di dalam tindakan. Ia akan selalu memperhatikan tugas-tugas yang diberikan meskipun ringan dalam pelaksanaannya, tidak merasa rendah diri bila berada di luar lingkungan kerja, menjaga harkat dan martabat jabatan guru, dan berusaha meningkatkan citra guru pada dunia luar melalui pengabdian kepada masyarakat.

Dari beberapa teori motivasi di atas, dapat dibuat sebuah rumusan yang dimaksud dengan motivasi dalam penelitian ini adalah sesuatu yang ada dalam suatu organisasi dan diri seorang Guru yang dapat memberikan dorongan untuk melakukan suatu kegiatan dengan tujuan terpenuhinya kebutuhan individu maupun organisasi.

Untuk mengkaji dan mengukur motivasi kerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang pada penelitian ini akan mengacu pada pendapat Elis Supartini yaitu dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Tingkat dorongan untuk bekerja
- b. Tingkat tanggungjawab terhadap tugas
- c. Tingkat minat terhadap tugas
- d. Tingkat penghargaan atas tugas

### 3. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

John Bella (dalam Hasibuan, 1999;105) mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik profesional maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab "*Why*" sedangkan pelatihan beorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan menjawab "*How*".

Dari pendapat tersebut di atas tampak adanya perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Pelatihan berhubungan dengan pekerjaan sedangkan pendidikan berhubungan dengan pengetahuan secara umum. Kalau pendidikan bersifat teoritis, sedangkan pelatihan lebih bersifat praktis.

Pengertian pendidikan dan pelatihan menurut Pasal 1 Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000, dinyatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Dengan pendidikan dan pelatihan artinya setiap pegawai memiliki ketrampilan dan keahlian serta mampu meningkatkan kinerja yang lebih baik. Karena itu dilakukannya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai bertujuan untuk merubah sikap dan perilaku pegawai serta memiliki kemampuan, ketrampilan, kecakapan dan keahlian guna menunjang kegiatan organisasi.

Sebagai upaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja setiap organisasi perlu memberikan pendidikan dan latihan kepada pegawainya. Pendidikan dan latihan pegawai tidak hanya terbatas menambah wawasan dan ketrampilan saja, tetapi lebih dari itu diharapkan dapat merubah kemampuan seorang pegawai, sehingga diharapkan dapat menciptakan kinerja yang lebih baik. Lebih-lebih bagi seseorang yang akan menduduki suatu jabatan tertentu, pegawai baru yang belum memiliki dasar pengetahuan pekerjaan yang akan diemban dan pegawai yang akan mengembangkan pola tugas dan ketrampilan khusus yang berkaitan dengan pekerjaannya sehari-hari.

Tayib Napis dalam bukunya Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analisis (1995:193) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan bagian penting dalam pembinaan pegawai dimana

melalui pendidikan dan latihan dibentuk sosok pegawai yang diinginkan. Tayib Napis lebih lanjut memberikan contoh, misalnya kebutuhan untuk memenuhi tenaga penyuluh pertanian di lapangan, tenaga pendidik/guru, tenaga mekanik, dan sebagainya ditentukan melalui diklat kedinasan, sehingga tenaga yang telah terdidik tersebut mampu melaksanakan tugas yang diembannya.

Pendidikan dan Latihan tidak hanya menjadi tugas pemerintah saja, tetapi juga lembaga swasta menyelenggarakan diklat karena untuk menyediakan tenaga-tenaga yang mampu melaksanakan ketrampilan-ketrampilan khusus, seperti lembaga penyelenggara kursus komputer dan bahasa asing. Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS), kebijaksanaan pendidikan dan latihan (Diklat) ketentuannya tercantum dalam Pasal 31 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan dan penyelenggaraan latihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk menghasilkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Istilah pendidikan dengan pelatihan sesungguhnya ada perbedaan, walaupun banyak kesamaan apabila dilihat dari maksud yang terkandung atas pelaksanaan fungsinya. Keduanya berhubungan dengan pembinaan kepada pegawai agar dapat berkembang tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan, pendidikan lebih bersifat teoritis, sedang

pelatihan bersifat lebih praktis melalui penerapan segi pengetahuan dan keahlian (Manullang M, 2001:67).

Menurut Siswanto (1989:139-140) pendidikan diartikan sebagai tugas yaitu meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap para tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih baik menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya. Sedang pelatihan merupakan suatu proses aplikasi terutama terhadap tingkat kecakapan yang diperlukan untuk mempelajari bagaimana caranya melaksanakan tugas dan pekerjaan itu.

Sedangkan Nasution Muhammad dalam bukunya *Management Personalia Jembatan Perubahan* (1994:71-72) mengemukakan lebih operasional, bahwa pendidikan merupakan suatu proses teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk pelatihan diartikan sebagai suatu proses belajar mengajar yang menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat ditarik suatu pengertian bahwa pendidikan lebih luas dari pelatihan. Pendidikan lebih bersifat dan mengarah pada pengetahuan teori serta mempunyai jangkauan yang cukup panjang, sedangkan pelatihan lebih banyak bersifat praktis daripada teoritis

berupa pemberian ketrampilan untuk memudahkan kerjanya dalam pelaksanaan pekerjaan serta lebih pendek jangkauan tujuannya.

Pada dasarnya Pendidikan dan Pelatihan terdiri atas dua program yaitu Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Diklat Prajabatan adalah Diklat yang diselenggarakan sebagai syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS. Diklat ini terdiri atas Diklat prajabatan Golongan I, II, dan III. Diklat Dalam Jabatan adalah untuk mengembangkan kompetensi PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan meliputi Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional.

Diklatpim diberikan bagi PNS untuk mencapai persyaratan kompetensi pimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Sedangkan Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan agar dapat berkinerja dengan baik dalam pelaksanaan tugas sebagai PNS. Diklat Teknis berkembang sesuai dengan kebutuhan peningkatan kinerja dan/atau pemenuhan persyaratan jabatan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu (sertifikasi). Program Diklat Teknis yang ada di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional adalah sebagai berikut :

1. Manajemen kinerja sekolah (Diklat kepala sekolah)

Perubahan paradigma birokrasi pendidikan dari sentralisasi ke desentralisasi mendorong semua lembaga pendidikan pada tataran paling

ujung (sekolah) untuk mampu dan mau mandiri (otonom). Jika tadinya campur tangan birokrasi dipandang lebih banyak menjadi kendala bagi manajemen sekolah untuk berkinerja secara efektif, kini mereka mendapat peluang berharga untuk memajukan unit kerja yang dikelolanya berdasarkan prinsip demokrasi, akuntabilitas, dan transparansi. Menjadi kepala sekolah seharusnya bukan karena faktor kebetulan. Seorang kepala sekolah seyogianya memiliki visi dan misi, kompetensi, dan integritas yang tidak diragukan. Seorang kepala sekolah harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif di sekolahnya. Untuk dapat menjadi kepala sekolah yang efektif pengalaman kerja bukan satu-satunya jawaban. Seorang guru yang kompeten belum tentu akan menjadi kepala sekolah yang kompeten. Diperlukan pelatihan yang benar-benar intensif yang menyiapkan seseorang untuk menjadi kepala sekolah yang kompeten. Pelatihan ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan itu.

## 2. Pengawasan pendidikan di sekolah

Pada prinsipnya *self-control* adalah yang terbaik bagi manajemen sekolah. Namun, absennya pengawasan dari luar dapat pula mendorong manajemen sekolah untuk menggunakan keotonomiannya bagi kepentingan di luar kepentingan peserta didik. Oleh sebab itu, di mana pun diperlukan adanya tenaga-tenaga pengawasan sekolah yang andal yang dapat mendampingi manajemen sekolah dalam upaya mereka meningkatkan mutu sekolahnya.

### 3. Manajemen data sekolah

Pengelolaan data sekolah merupakan tugas yang penting dan merupakan sumber informasi dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah. Pemanfaatan teknologi komputer dapat meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan informasi sekolah.

### 4. Manajemen perpustakaan sekolah

Tanpa perpustakaan dengan isi yang memadai, sebuah sekolah akan pincang karena kehilangan salah satu sumber belajarnya yang penting. Namun, perpustakaan dengan isi yang melimpah ruah sekalipun tidak akan ada gunanya, jika tidak didayagunakan secara efektif. Program pelatihan ini dirancang bagi pengelola perpustakaan sekolah untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Melalui program ini akan ditingkatkan kesadaran mereka bahwa perpustakaan yang dikelola dengan baik akan sangat membantu upaya peningkatan mutu sekolah.

### 5. Teknik pengolahan bahan pustaka

Dalam rangka meningkatkan kompetensi para pustakawan/petugas perpustakaan, pelatihan ini dirancang untuk mengenal-kan teknik praktis yang digunakan dalam mengolah bahan pustaka. Pelatihan ini akan sangat membantu para pustakawan atau petugas perpustakaan dalam melaksanakan tugas klasifikasi, katalogisasi, dan layanan puskodinfo di sekolah masing-masing.

Diklat fungsional dilaksanakan antara lain dalam rangka peningkatan kemampuan Guru dalam memberikan materi belajar kepada siswa. Diklat fungsional juga dilaksanakan untuk Guru sesuai dengan mata pelajaran yang dipegangnya, misalnya diklat Guru Mata Pelajaran Matematika, Fisika, Kimia dan lain-lain.

Metode yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan menurut Hadipoerwono (1992:82) dapat berupa :

1. Sekolah, dimana dengan cara ini pelaksanaannya otomatis terpisah dengan pekerjaan, karena dengan mengikuti sekolah maka diperlukan waktu yang relatif lama, juga dituntut untuk dapat menyelesaikan kurikulum yang ditentukan oleh sekolah yang bersangkutan.
2. Latihan atau pelatihan, yang dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan. Dalam pelaksanaan pelatihan ini pesertanya bisa dibebaskan sepenuhnya dari pekerjaannya, tetapi bisa juga sambil tetap bekerja seperti biasa.
3. Kursus periodik, yang pelaksanaannya sebulan atau setiap tahun, tergantung pada kebutuhan. Pelaksanaannya bisa di luar jam kerja atau bisa juga pada saat jam kerja pegawai.
4. ceramah-ceramah periodik, yang pelaksanaannya juga dilakukan secara berkala. Dalam setiap kali ceramah dibicarakan masalah-masalah tertentu yang bisanya bersifat aktual dan ada sangkut pautnya dengan pelaksanaan pekerjaan.

5. Pertemuan-pertemuan pejabat, yang dilaksanakan untuk membahas secara bersama kesulitan-kesulitan yang dihadapi, sehingga diharapkan akan diperoleh jalan keluarnya.
6. Latihan praktek, merupakan pendidikan mutlak harus dilaksanakan bagi tenaga-tenaga pelaksana. Pendidikan dan pelatihan ini langsung dilaksanakan di tempat pekerjaan.

Menurut Asri dan Budi (1996;92) metode pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan dengan cara :

1. Studi kepustakaan, dalam metode ini dipergunakan bahan-bahan bacaan, seperti buku-buku ilmu pengetahuan dan teknologi atau laporan hasil-hasil penelitian, yang diharapkan dapat menambah wawasan berpikir para pembacanya.
2. *Job relation*: metode ini dilaksanakan dengan cara pergantian dari suatu jabatan atau dari satu tugas kepada jabatan atau tugas lain; sehingga akan dapat menambah pengalaman kerja pegawai.
3. Diskusi, dengan cara melibatkan seluruh peserta untuk aktif dalam membicarakan/memecahkan problem yang dihadapi. Metode ini sering dilakukan karena dianggap cukup efektif dalam rangka pemecahan masalah.
4. *Coaching*, dengan cara memberikan instruksi-instruksi atau bimbingan secara langsung kepada peserta, biasanya dilakukan dengan bantuan alat-alat peraga.

5. Dinamika kelompok. metode yang merupakan pengembangan dari metode simulasi kelompok maupun *role playing*. Dalam dinamika kelompok ini peserta dilatih untuk lebih peka terhadap dinamika tingkah laku dalam kelompok.
6. *Multiple Teknik*. dilaksanakan untuk mengatasi kekurangan dari metode-metode yang ada. seringkali digunakan metode pelatihan campuran.

Metode-metode yang digunakan dalam berbagai program pendidikan dan pelatihan dalam pelaksanaannya perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi setempat atau disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Tentu saja diambil metode yang lebih efektif. Metode yang paling mudah dan sering dilaksanakan selama ini adalah metode kuliah atau ceramah, diskusi, seminar dan pelatihan yang menggunakan metode praktek.

Dalam pelaksanaan metode pendidikan dan pelatihan yang perlu diperhatikan adalah hal-hal sebagai berikut :

1. Tempat Pendidikan dan Pelatihan.

Dalam menetapkan lokasi atau tempat pelatihan harus diperhatikan lingkungan dan suasana yang dapat mendukung kelancaran pelatihan serta keamanan bagi peserta pelatihan. Dengan suasana yang memadai diharapkan dapat meningkatkan iklim belajar dan tingkat konsentrasi peserta.

2. Sarana Pendidikan dan Pelatihan.

Sarana pelatihan adalah merupakan salah satu faktor yang tidak bisa diabaikan karena dengan fasilitas yang memadai akan dapat menunjang tercapainya sasaran tujuan pelatihan. Hendaknya sarana pelatihan yang digunakan perlu memperhatikan kualitas, kuantitas dan kapasitas.

### 3. Jadwal Pendidikan dan Pelatihan

Jadual yang tepat sangat berpengaruh untuk efektifitas suatu program pelatihan. Jadual pelatihan harus bersesuaian yang berarti disesuaikan dengan keinginan para peserta, terlebih pula harus dipilih waktu dengan melihat dari sudut produktifitasnya. Oleh karena itu dalam penyusunan jadual pendidikan dan pelatihan harus diperhatikan tentang :

- waktu mulai diklat
- Lamanya waktu setiap sesion
- Waktu sesion diakhiri
- Waktu-waktu rekreasi pada hari libur

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, maka akan menjaga para peserta agar tetap dalam kondisi fisik yang prima dan segar sehingga tujuan pendidikan dan pelatihan dapat tercapai.

### 4. Materi Pendidikan dan Pelatihan

Materi pendidikan dan pelatihan ditentukan atas dasar identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pelatihan. Oleh karena itu materi pelatihan hendaknya disusun dalam suatu program yang diupayakan untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu,

menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Agar materi diklat dapat berlangsung secara efektif maka prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan.

Menurut Schuller dan Jackson (1997;340-342) untuk mengukur keberhasilan suatu Pendidikan dan Pelatihan maka harus dibuat program-program yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan pegawai. harus mempunyai isi yang sama dengan tujuan yang akan dicapai. Ukuran yang digunakan untuk menilai hasil Pendidikan dan Pelatihan adalah :

a. Pengetahuan kognitif

Kemampuan menganalisa informasi yang terjadi di lingkungan kerja, baik menyangkut kebijaksanaan, struktur organisasi, produk maupun rencana strategis dengan memperhatikan lingkungan eksternal maupun internalnya yang berubah-ubah. Juga diharapkan peserta Dikla mempunyai kemampuan melihat dan menganalisis masalah yang terjadi serta mampu mencari solusinya.

b. Hasil yang didasarkan atas keahlian

Disini yang ditekankan adalah terhadap pemahaman dan peningkatan ketrampilan teknik motorik, tuntutan ini disebabkan adanya perubahan yang cepat dalam teknologi dan sistem pelaksanaan otomatisasi perkantoran sehingga pemahaman perubahan teknologi baru menjadi dorongan diklat tersebut.

c. Hasil yang berpengaruh

Pada intinya peserta Diklat setelah mengikuti Diklat mampu mempengaruhi perolehan prestasinya dan mendapatkan penghargaan atas kinerjanya.

Dari uraian di atas, maka untuk mengukur tingkat pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti oleh Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang, dalam penelitian ini akan dilihat dari :

a. Pengetahuan Kognitif

- Tingkat penguasaan materi
- Tingkat pemahaman terhadap metode baru

b. Hasil yang didasarkan keahlian dan ketrampilan

- Tingkat ketrampilan mengoperasikan peralatan
- Tingkat kemampuan dalam menerapkan metode baru
- Tingkat kemampuan mengembangkan metode baru

c. Hasil yang berpengaruh

- Tingkat perolehan karier

#### 4. Iklim Organisasi

Ada beberapa istilah yang kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan kata *climate*, yang diterjemahkan dengan iklim, seperti *feel*, *atmosphere*, *tone*, dan *environment*. Bloom (1964) mendefinisikan iklim dengan kondisi, pengaruh, dan rangsangan dari luar yang meliputi pengaruh fisik, sosial, dan intelektual yang mempengaruhi peserta didik. Di samping itu, Hoy dan Miskell (1982) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas dari lingkungan yang terus menerus dialami oleh seseorang yang ada dalam suatu organisasi, mempengaruhi tingkah laku, dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka.

Selanjutnya, Hoy dan Miskell (1982) menambahkan bahwa istilah iklim seperti halnya kepribadian pada manusia. Artinya, masing-masing organisasi mempunyai ciri (kepribadian) yang tidak sama dengan organisasi-organisasi yang lain, meskipun organisasi itu dibangun dengan fisik dan bentuk atau arsitektur yang sama. Moos (1979) juga menambahkan bahwa iklim organisasi seperti halnya manusia, ada yang sangat berorientasi pada tugas, demokratis, formal, terbuka, atau tertutup.

Rita Johan dalam Jurnal Pendidikan Penabur-No.01/Th.I/ Maret 2002 menyatakan bahwa seorang Guru akan memiliki kepuasan kerja apabila mereka dapat menampilkan perilaku yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukannya sebagai hasil pengaruh dalam dirinya (internal) maupun lingkungan di luar dirinya (eksternal).

Pengaruh internal maupun eksternal terkait dengan iklim organisasi. Iklim organisasi dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang penting, karena iklim organisasi yang serasi atau kondusif akan dapat mendorong peningkatan kinerja dan sebaliknya iklim yang bertentangan dengan kebutuhan anggota akan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Kuswadi (2004:48) menyatakan tentang Iklim organisasi merupakan :

“cara yang sangat baik untuk menilai sampai seberapa jauh mutu kepemimpinan seseorang dalam mengelola atau mengoptimalkan suasana/lingkungan kerja bagi sumber daya manusia yang dipimpinnya”.

Sedangkan Adya Barata (2003:39-40) menyatakan tentang iklim organisasi atau suasana kerja, dimana pegawai atau karyawan pada suatu organisasi/perusahaan sebenarnya sangat mendambakan suatu kebersamaan di antara seluruh jajaran pegawai, karena mereka menginginkan suasana dan lingkungan kerja yang damai, sehingga rasa kebersamaan itu mampu menumbuhkan iklim kerjasama yang baik untuk kelangsungan berjalannya organisasi/perusahaan. Prinsipnya kebersamaan dan kerjasama adalah modal utama untuk menunjang kelangsungan organisasi/perusahaan.

Sedangkan menurut Ambar Teguh dan Rosidah (2003:77) iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik-praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Semua organisasi yang mempunyai iklim yang manusiawi dan partisipatif menerima dan melakukan

praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang berbeda dengan organisasi yang beriklim otokratik. Apabila iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasannya tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan, perhatian dan ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan konstruktif. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga, hanya tercipta jika pegawai mempunyai tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan manajerial.

Selanjutnya Churman, seperti dikutip oleh Hamner dan Organ (dalam Adam Indrawijaya, 2002:202) menyatakan : "Iklim organisasi adalah situasi/keadaan yang mempunyai pengaruh terhadap prestasi suatu organisasi, tetapi organisasi itu sendiri sedikit atau malah tidak dapat mempengaruhi lingkungan tersebut".

Henry Simamora (1997) menyatakan bahwa penciptaan iklim organisasi tidak dapat dilepaskan oleh iklim hubungan pegawai dalam hal keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar dan memberikan hasil. Iklim organisasi merupakan iklim terbuka dan memancing pegawai mengutarakan ketidakpuasan dan kepentingannya tanpa rasa takut akan adanya pembalasan, maka ketidakpuasan dan perhatian seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif. Iklim keterbukaan tercipta bilamana karyawan memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan pimpinan.

Dari beberapa pendapat di atas tentang iklim organisasi, dapat disintesis oleh penulis bahwa yang dimaksud dengan iklim organisasi dalam penelitian ini adalah suasana yang dirasakan Guru sehubungan dengan organisasinya yang berkaitan dengan sikap, tingkah laku Guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran kepada siswa di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

Manullang (1974:122) menerangkan bahwa iklim organisasi dalam hal kondisi-kondisi pekerjaan yang menyenangkan terlebih lagi semasa jam kerja akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan kerja. Peralatan yang baik, ruangan pekerjaan yang nyaman, perlindungan-perlindungan terhadap marabahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup dan kebersihan, bukan saja dapat menambah kegairahan kerja, tetapi juga akan dapat meningkatkan kinerja.

Dengan berdasar pada beberapa pengertian iklim dan atau iklim organisasi di atas, maka dapat dipahami bahwa iklim organisasi dalam lingkungan sekolah adalah segala situasi yang muncul akibat hubungan antara guru dan peserta didik atau hubungan antar peserta didik yang menjadi ciri khusus dari organisasi dan mempengaruhi proses belajar-mengajar. Situasi di sini dapat dipahami sebagai beberapa skala (*scales*) yang dikemukakan oleh beberapa ahli dengan istilah seperti kekompakan (*cohesiveness*), kepuasan (*satisfaction*), kecepatan (*speed*), formalitas (*formality*), kesulitan (*difficulty*), dan demokrasi (*democracy*) dari organisasi.

Moos (1979) mengemukakan ada tiga dimensi umum yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan psikis dan sosial. Ketiga dimensi tersebut adalah dimensi hubungan (*relationship*), dimensi pertumbuhan dan perkembangan pribadi (*personal growth/development*) dan dimensi perubahan dan perbaikan sistem (*system maintenance and change*). Di samping ketiga dimensi di atas. Arter (1989) menyebutkan satu dimensi sebagai pengembangan dari dimensi-dimensi Moos, yaitu dimensi lingkungan fisik (*physical environment*).

Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan peserta didik di dalam organisasi, sejauh mana peserta didik saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka. Moos (1979) mengatakan bahwa dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antarpeserta didik dan antara peserta didik dengan guru. Skala-skala (*scales*) iklim organisasi yang termasuk dalam dimensi ini di antaranya adalah kekompakan (*cohesiveness*), kepuasan (*satisfaction*), dan keterlibatan (*involvement*). Keterlibatan, misalnya, mengukur sejauh mana para peserta didik peduli dan tertarik pada kegiatan-kegiatan dan berpartisipasi dalam diskusi-diskusi di organisasi.

Dimensi pertumbuhan/perkembangan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan membicarakan tujuan utama organisasi dalam mendukung pertumbuhan/perkembangan pribadi dan motivasi diri. Skala-skala yang terkait dalam dimensi ini di antaranya adalah kesulitan

(*difficulty*), kecepatan (*speed*), kemandirian (*independence*), kompetisi (*competition*). Skala kecepatan, misalnya, mengukur bagaimana tempo (cepat atau lambat) pembelajaran berlangsung.

Dimensi perubahan dan perbaikan sistem membicarakan sejauh mana iklim organisasi mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. Skala-skala yang termasuk dalam dimensi ini di antaranya adalah formalitas (*formality*), demokrasi (*democracy*), kejelasan aturan (*rule clarity*), inovasi (*innovation*). Skala formalitas, misalnya, mengukur sejauh mana tingkah laku peserta didik di organisasi berdasarkan aturan-aturan organisasi.

Dimensi lingkungan fisik membicarakan sejauh mana iklim organisasi seperti kelengkapan sumber, kenyamanan, serta keamanan organisasi ikut mempengaruhi proses belajar mengajar. Skala-skala yang termasuk dalam dimensi ini di antaranya adalah kelengkapan sumber (*resource adequacy*), keamanan, dan keteraturan lingkungan (*safe and orderly environment*), kenyamanan lingkungan fisik (*physical comfort*), dan lingkungan fisik (*material environment*).

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja suatu organisasi ditentukan oleh suasana lingkungan kerja di dalam organisasi itu (Brookover et al., 1978; Purkey dan Smith, 1985; Hughes, 1991). Demikian juga halnya, kinerja sekolah ditentukan oleh suasana atau iklim lingkungan kerja pada sekolah tersebut.

Hoy dan Hannum (1997) menemukan bahwa lingkungan sekolah dimana rasa kebersamaan sesama guru tinggi, dukungan sarana memadai, target akademik tinggi, dan kemantapan integritas sekolah sebagai suatu institusi mendukung pencapaian prestasi akademik siswa yang lebih baik. Selain dari itu, Sweetland dan Hoy (2000) menyatakan bahwa iklim kerja sekolah dimana pemberdayaan guru menjadi prioritas adalah sangat esensial bagi keefektifan sekolah yang pada muaranya mempengaruhi prestasi siswa secara keseluruhan.

Menurut Karl Albrecht (1985;79) terciptanya iklim organisasi yang baik minimal terdiri dari aspek-aspek sebagai berikut :

- a. Pekerjaan yang patut dikerjakan yaitu pekerjaan yang bermanfaat bagi tujuan-tujuan organisasi dan meminta bagian ketrampilan, pengetahuan dan kesanggupan para pegawai.
- b. Kondisi kerja yang memadai, dimana seperangkat kondisi fisik dan psikologis yang cukup manusiawi dan aman. disekeliling tempat pelaksanaan tugasnya.
- c. Upah dan keuntungan yang memadai sebagai imbalan kerja yang baik.
- d. Jaminan kerja, dimana seorang pegawai mengetahui bahwa dia mempunyai harapan masa datang bila dia mau bekerja.
- e. Supervisi menyangkut perlakuan yang positif, bersifat mendukung dan menyetujui oleh atasannya, serta orang-orang di kalangan yang lebih tinggi.
- f. Umpan balik atas pekerjaan seseorang, yaitu adanya pengakuan dan penghargaan terhadap jasa seseorang bagi tujuan-tujuan organisasi.
- g. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam ketrampilan kerja dan pertanggungjawaban.
- h. Kesempatan yang wajar untuk maju berdasarkan jasa.
- i. Iklim sosial yang positif, yaitu lingkungan kerja yang mantap serta psikologis mendorong serta manusiawi dalam hal nilai dan proses antar pribadi.
- j. Keadilan dan perlakuan yang wajar terhadap semua orang.

Sedangkan Campbell dan Beaty (dalam Steers 1985) mengembangkan ukuran-ukuran iklim organisasi yang telah diidentifikasi menjadi 10 (sepuluh) dimensi antara lain :

- a. Struktur tugas, yaitu tingkat perincian dan metode yang dipergunakan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- b. Hubungan imbalan hukuman, yaitu tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji berdasarkan pada prestasi kerja dan jasa bukan pada pertimbangan-pertimbangan senioritas, favoritisme, *like* atau *dislike* dan seterusnya.
- c. Sentralisasi keputusan, yaitu batasan keputusan-keputusan penting yang harus diambil oleh pucuk pimpinan atau manajemen atas.
- d. Tekanan pada prestasi, yaitu keinginan pihak pekerja organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi.
- e. Tekanan pada latihan dan pengembangan, tingkat batas organisasi berusaha untuk meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat.
- f. Keamanan versus resiko, yaitu tingkat tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.
- g. Keterbukaan versus tertutupan yaitu tingkat batas-batas orang yang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri dengan secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.
- h. Status dan semangat kerja yaitu perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.
- i. Pengakuan dan umpan balik yaitu tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen tentang pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.
- j. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum. Yaitu tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru dan mengembangkan ketrampilan baru pada pegawai sebelum masalahnya menjadi rawan.

Iklim organisasi dapat dilihat menggunakan indikator-indikator yang akan diuraikan sebagai berikut :

- a. *Team Spirit* (semangat tim), yaitu menciptakan kelompok kerja yang dapat bekerjasama secara efektif, menumbuhkan sikap saling pengertian dan saling membantu sehingga terwujud suatu tim yang bagus dan tangguh.
- b. *Responsibility* (tanggung jawab), yakni dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dari para karyawan/pegawai akan dapat dilaksanakan dan diselesaikan secara optimal sehingga kinerja individu yang baik akan mendorong kinerja kelompok dalam organisasi akan lebih baik pula di dalam mencapai kinerja organisasi.
- c. *Standar* (standar atau baku), berarti kualitas pekerjaan merupakan tantangan bagi semua pegawai untuk melaksanakan sesuai dengan standar, dan pegawai/karyawan harus dapat menyesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan organisasi.
- d. *Reward* (penghargaan), yang dimaksud adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan/pegawai seperti sarana-prasarana kerja yang memadai, penghargaan hasil kerja, yang akhirnya akan dapat meningkatkan kinerjanya.
- e. *Warmth* (kehangatan), semakin pegawai mendapatkan perlakuan atau perhatian yang baik dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaan, maka karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman sehingga pegawai akan merasa pula untuk berupaya memaksimalkan kinerjanya.
- f. *Support*, yakni dukungan yang positif bagi pimpinan dan segenap karyawan akan terciptanya suasana dan situasi kerja yang kondusif, dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan/pegawai akan terpacu lebih baik. Sedangkan kondisi yang sentralistik, tidak adanya keterlibatan bawahan akan mempengaruhi suasana kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang faktor-faktor atau dimensi-dimensi yang dapat mengukur iklim organisasi, maka untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh antara iklim organisasi dengan kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran, indikator yang digunakan :

- a. Perlakuan Pimpinan
- b. Struktur tugas:
- c. Kemampuan untuk berkembang;
- d. Keterbukaan:

- e. Rasa saling percaya;
- f. Perilaku berani mengambil resiko.

## 5. Hubungan Antar Variabel

### a. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja

Motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang menyebabkan mereka berperilaku atau mau melakukan sesuatu sesuai dengan cara yang menjamin tercapainya suatu tujuan. Secara singkat, motivasi dapat juga diartikan sebagai kemauan untuk melakukan sesuatu. Jadi, berbicara mengenai motivasi sangat berkaitan erat dengan masalah sikap (*attitude*) seseorang terhadap suatu obyek sikap.

Prinsip pokok yang terkandung dalam motivasi adalah keinginan dan dorongan, hal ini terkait dengan perilaku seseorang. Keinginan dan dorongan tersebut muncul karena seseorang dihadapkan pada obyek yang vital dan mengandung nilai esensial (tujuan) sehingga keberadaan aktivitas seseorang tetap *survive*. Motivasi mendorong orang untuk melakukan tindakan atau aktifitas yang menuju terpenuhinya tujuan yang diinginkan.

Seperti yang dikemukakan oleh Buchari (dalam Ambar TS, 2004:205) bahwa setiap manusia mempunyai tujuan tertentu dan dengan usahanya berupaya mencapai tujuan tertentu. Tujuan mempunyai dua segi yaitu segi internal dan segi eksternal. Segi internal tujuannya

berupa *needs*, sedangkan segi eksternalnya berupa *incentive* dan kedua-duanya merupakan pendorong manusia untuk bertindak mencapai tujuan tertentu.

Dari uraian di atas, terlihat bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja seseorang. Baik atau buruknya kinerja seseorang tergantung dari motivasi untuk melakukan tindakan atau aktifitas yang menuju terpenuhinya tujuan yang diinginkan.

b. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dengan Kinerja

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan pegawai terutama untuk pengembangan intelektual dan kepribadian manusia, yang tujuan utamanya adalah kinerja optimal dari pegawai. (Notoatmojo, 1992:270).

Kegiatan pendidikan dan pelatihan sangat penting dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai negeri dalam hal ini juga Guru, karena bukan semata-mata menguntungkan pegawai saja, melainkan juga meningkatkan keuntungan yang diperoleh organisasi. Bertolak dari realitas tersebut, diklat harus dilakukan terhadap pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, ketrampilan dan sikap-sikap untuk dapat melaksanakan tugas-tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepedulian dan tanggung jawab yang sesuai dengan kebutuhan instansi.

Dengan demikian pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terhadap pegawai berhubungan dengan kinerja dari pegawai. Karena diharapkan dengan mengikuti diklat, seorang pegawai dalam hal ini Guru akan meningkat kualitas kerjanya yang bermanfaat bagi pencapaian tujuan organisasi secara umum.

c. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja

Iklim organisasi berhubungan dengan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Pendapat George C. Homans (1986:60) yang berkaitan dengan pernyataan tersebut adalah tentang adanya tiga sistem sosial dalam organisasi yang mempengaruhi organisasi, yaitu aktivitas, interaksi dan sentimen. Aktivitas adalah tugas-tugas yang dilaksanakan orang-orang, interaksi adalah perilaku yang terjadi di antara orang-orang dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, dan sentimen adalah sikap yang terbentuk dalam diri orang-orang dalam suatu organisasi.

Agar kinerja pegawai dalam suatu organisasi selalu dalam kondisi yang baik, maka diperlukan adanya aktifitas, interaksi dan sentimen dari para pegawai. Dengan kata lain, pekerjaan (aktifitas) harus dilakukan yang menghendaki adanya kerja sama antar anggota (interaksi). Pekerjaan-pekerjaan ini haruslah memuaskan (sentimen) orang-orang untuk terus melakukan pekerjaan tersebut. Pada waktu orang-orang berinteraksi satu sama lain dalam pelaksanaan pekerjaan, mereka membentuk sentimen terhadap satu sama lain. Ketika orang-

orang meningkatkan interaksi, maka cenderung akan menimbulkan sentimen yang positif terhadap satu dengan yang lain. Makin positif sentimen itu, makin besar pula kemungkinan orang-orang untuk berinteraksi dengan yang lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada kondisi dimana aktifitas, interaksi dan sentimen antar pegawai dalam suasana yang baik, maka akan mempengaruhi sikap pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dengan baik pula, atau kinerja pegawai menjadi lebih baik.

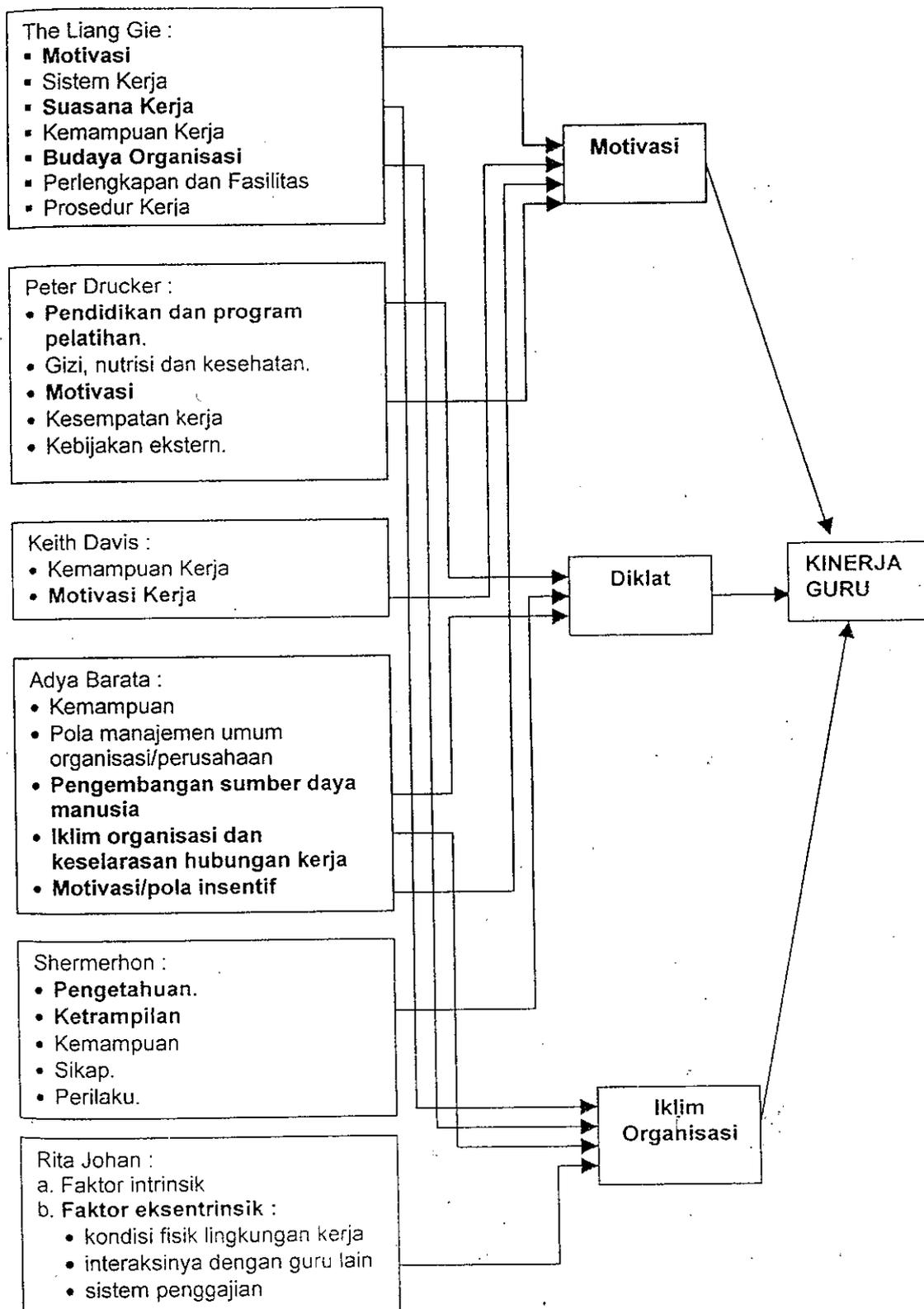
d. Hubungan Motivasi Kerja, Diklat, dan Iklim Organisasi dengan Kinerja

Setelah dijelaskan masing-masing variabel motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan (diklat) dan iklim organisasi dalam hubungannya dengan kinerja di atas, maka jelaslah bahwa ketiga variabel ini memang memiliki hubungan secara parsial terhadap kinerja Guru.

Untuk mencapai tujuan organisasi sekolah, dibutuhkan dukungan berupa kinerja Guru yang optimal. Beberapa aspek mendasar yaitu harus ada sikap perilaku yang optimal dari orang-orang yang berperan dalam organisasi, melalui motivasi kerja yang dimiliki, pendidikan dan pelatihan yang diikuti dan iklim organisasi yang diciptakan oleh organisasi.

Dengan melihat begitu banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja Guru yang di antaranya menyangkut variabel-variabel variabel motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan (diklat) dan iklim organisasi maka secara bersama-sama pun ketiga variabel ini memiliki hubungan dengan kinerja Guru.

Gambar II.2  
Bangun Teori



## B. HIPOTESIS

Berdasarkan dengan rumusan masalah dan kerangka teori serta survei pendahuluan yang peneliti lakukan dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hipotesis Mayor :

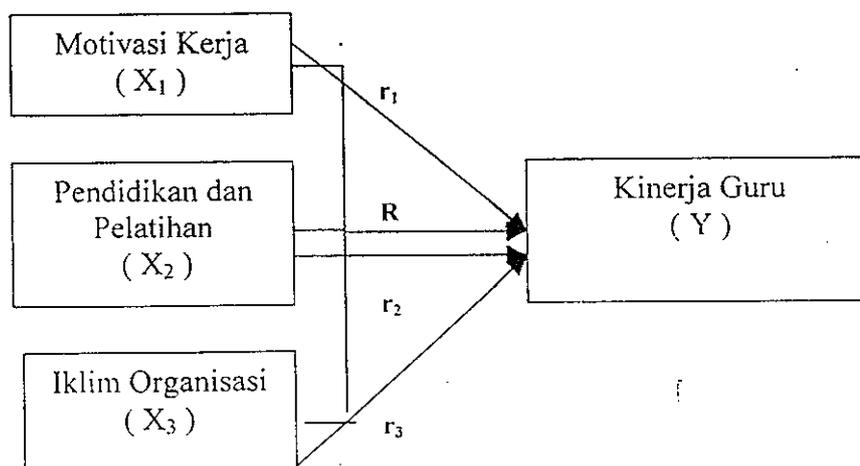
Variabel Motivasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Iklim Organisasi secara bersama-sama mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan Kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. ( R )

Hipotesis Minor :

1. Variabel Motivasi Kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan Kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran di Kabupaten Semarang. ( $r_1$ )
2. Variabel Pendidikan dan Latihan mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan Kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. ( $r_2$ )
3. Variabel Iklim Organisasi mempunyai mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan Kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. ( $r_3$ )

Apabila digambarkan dalam bentuk matrik adalah sebagai berikut :

**Gambar II.3**  
**Model Geometrik Hipotesis**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. RANCANGAN PENELITIAN

Masri Singarimbun menggolongkan tipe penelitian secara umum ke dalam tiga model utama yaitu: tipe penelitian deskriptif, eksploratif, dan eksplanatori. (1989 : 4 ). Dari ketiga tipe tersebut di atas, tipe penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah tipe *Explanatory Research*, dimana penelitian ini memiliki tujuan menguji hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara beberapa variabel bebas dengan variabel terikat yang ditentukan.

Berdasarkan desain dan teknik analisis yang penulis gunakan penelitian korelasional dimana penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara 2 (dua) variabel atau lebih terdapat hubungan atau tidak.

Dengan metode penelitian yang penulis gunakan sebagaimana tersebut di atas peneliti ingin mengetahui tentang fenomena hubungan variabel motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan (diklat) dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Selanjutnya penulis berharap hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi tersebut.

Selanjutnya pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, dimana dalam penelitian kuantitatif menekankan

pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan penghitungan statistik.

## **B. RUANG LINGKUP PENELITIAN DAN LOKASI PENELITIAN**

Penelitian ini difokuskan pada motivasi kerja, pendidikan dan latihan (diklat). Iklim Organisasi dan kinerja Guru dan lokasi penelitian di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

## **C. VARIABEL PENELITIAN**

### **1. Klasifikasi Variabel**

Variabel penelitian diklasifikasikan sebagai variabel independent dan variabel dependent.

Variabel Dependent : Kinerja Guru

Variabel Independent : a. Motivasi Kerja

b. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

c. Iklim Organisasi

### **2. Definisi Konseptual**

- a. Kinerja Guru adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh Guru dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai dengan *job discription* dan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan sekolah untuk mewujudkan tujuan organisasi.

- b. Motivasi Kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup dan tujuan organisasi.
- c. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah proses penyelenggaraan kegiatan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Guru, khususnya pada SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.
- d. Iklim organisasi dalam penelitian ini adalah suasana yang dirasakan Guru sehubungan dengan organisasinya yang berkaitan dengan sikap, tingkah laku Guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran kepada siswa di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

### 3. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, akan diketahui pengukuran suatu variabel, sehingga dapat diketahui baik buruknya pengukuran tersebut. (*Singarimbun dan Efendi, 1984:23*).

Sedangkan Koentjaraningrat mengemukakan bahwa definisi operasional adalah mengubah konsep-konsep yang *construct* itu dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan dapat diuji. (*Koentjaraningrat, 1984:23*). Dengan demikian definisi operasional pada dasarnya merupakan sesuatu yang memperjelas suatu konsep sehingga konsep tersebut dapat diukur untuk keperluan pengukuran di lapangan.

Dengan demikian dapat dijabarkan definisi operasional dari variabel Motivasi Kerja, Pendidikan dan Latihan (Diklat) dan Iklim Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama sebagai variabel terikat sebagai berikut :

1. Variabel Kinerja Guru SMP 2 Ungaran Kabupaten Semarang, variabel ini bertindak sebagai dependent variabel yang dapat diukur dari indikator-indikator sebagai berikut :
  - a. Tingkat kemampuan merencanakan pembelajaran dan merumuskan tujuan,
  - b. Tingkat kemampuan mengelola kegiatan ekstra kurikuler,
  - c. Tingkat kemampuan menggunakan multi metoda, dan memanfaatkan media,
  - d. Tingkat kemampuan berkomunikasi interaktif dengan baik
  - e. Tingkat kemampuan memotivasi dan memberikan respons,
  - f. Tingkat kemampuan melibatkan siswa dalam aktivitas,
  - g. Tingkat kemampuan mengadakan penyesuaian dengan kondisi siswa,
  - h. Tingkat pelaksanaan dan pengelolaan pembelajaran,
  - i. Tingkat penguasaan materi pelajaran,
  - j. Tingkat kemampuan memperbaiki dan mengevaluasi pembelajaran,
  - k. Tingkat kemampuan berinteraksi dengan sejawat,
  - l. Tingkat kemampuan melaksanakan penelitian.

2. Variabel Motivasi Kerja bertindak sebagai independent variabel dengan indikatornya sebagai berikut :
  - a. Tingkat dorongan untuk bekerja
  - b. Tingkat tanggungjawab terhadap tugas
  - c. Tingkat minat terhadap tugas
  - d. Tingkat penghargaan atas tugas
3. Variabel Pendidikan dan Latihan (Diklat) bertindak sebagai independent variabel dengan indikatornya sebagai berikut:
  - a. Pengetahuan Kognitif
    - Tingkat penguasaan materi
    - Tingkat pemahaman terhadap metode baru
  - b. Hasil yang didasarkan keahlian dan ketrampilan
    - Tingkat ketrampilan mengoperasikan peralatan
    - Tingkat kemampuan dalam menerapkan metode baru
    - Tingkat kemampuan mengembangkan metode baru
  - c. Hasil yang berpengaruh
    - Tingkat perolehan karier
4. Variabel Iklim Organisasi, Variabel ini bertindak sebagai independent variabel dengan indikator sebagai berikut :
  - a. Perlakuan Pimpinan, dapat diukur dengan
    - Perlindungan dan pengayoman terhadap bawahan
    - Adanya dukungan positif terhadap bawahan

- Tingkat keharmonisan hubungan pimpinan dan bawahan

b. Struktur Tugas, dilihat dari :

- keterkaitan terhadap prosedur kerja yang berlaku
- penggunaan metode kerja dalam pelaksanaan tugas
- kejelasan tanggungjawab dan wewenang dalam pelaksanaan tugas
- pendistribusian tugas

c. Kemampuan untuk berkembang, dilihat dari :

- Kenaikan golongan kepangkatan
- Kesempatan menduduki jabatan yang lebih tinggi
- Kesempatan menambah ketrampilan dan pengetahuan

d. Keterbukaan;

- Tingkat komunikasi yang baik diantara pegawai dan pimpinan.
- Tingkat pemecahan masalah dalam organisasi diselesaikan secara terbuka.

e. Keberanian dan rasa saling percaya, dilihat dari :

- Keberanian mengambil keputusan yang mendesak pada saat dan situasi yang sulit.
- Tingkat kepercayaan diantara para pegawai dalam pelaksanaan tugas.

## D. JENIS DAN SUMBER DATA

### 1. Jenis Data

Agar dalam penelitian ini diperoleh hasil yang valid, reliabel dan obyektif, maka data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua jenis yaitu :

- a. Data Kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka dan tabel.
- b. Data Kualitatif yaitu data berupa kalimat yang mencakup pandangan, ide dan konsep.

### 2. Sumber Data

#### a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama yang langsung diselidiki.

Yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah seluruh Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Dalam hal ini data diperoleh melalui wawancara terstruktur dan daftar pertanyaan atau questionnaire.

#### b. Data Sekunder

Ada dua sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- (1) Data yang diperoleh berdasarkan dokumen dan rekaman-rekaman tentang kepegawaian serta kepustakaan lain yang berada di lokasi penelitian;
- (2) Data kepustakaan lain yang digunakan untuk melengkapi materi penelitian serta data yang diperlukan untuk penyusunan laporan penelitian ini. Data ini diperoleh dengan cara studi kepustakaan terhadap karya-karya ilmiah, buku-buku terbitan, surat kabar, majalah, jurnal, peraturan

perundang-undangan, dan lain-lain sumber yang berhubungan dengan persoalan yang diteliti.

## **E. INSTRUMEN PENELITIAN**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah pernyataan-pernyataan yang mengacu kepada variabel penelitian. Instrumen penelitian adalah merupakan alat pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen yang spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Kemudian untuk variabel yang menggunakan instrumen kuesioner dengan skala pengukuran ordinal yaitu memberikan nilai atau skor dari setiap aspek-aspek yang diukur dengan penilaian paling rendah sampai pada penilaian paling tinggi, dengan penilaian sebagai berikut :

1. Kategori jawaban yang sangat mendukung pertanyaan diberi skor : 4
2. Kategori jawaban yang sangat mendukung pertanyaan diberi skor : 3
3. Kategori jawaban yang sangat mendukung pertanyaan diberi skor : 2
4. Kategori jawaban yang sangat mendukung pertanyaan diberi skor : 1

## **F. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL**

### **1. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama (Anton Dajan

1996 : 110). sehingga dalam penelitian ini sebagai populasinya adalah semua Guru SMP Negeri 2 Ungaran di Kabupaten Semarang yang jumlahnya 42 orang. Sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian (Anton Dajan, 1996:65), karena jumlah populasinya 42 orang, maka sesuai pendapat Sugiyono (2003;99), penentuan jumlah sampel dari populasi sebanyak 45 orang dengan taraf kesalahan 5% ditentukan sampel sebanyak 40 orang.

## **2. Tehnik Pengambilan Sampel**

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah rumus Isaac dan Michael (dalam Sugiyono, 2003;89). Asumsi yang digunakan adalah populasi berdistribusi normal.

## **G. TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti melakukan rangkaian kegiatan sebagai berikut:

### **1. Penelitian Lapangan**

Tahap ini merupakan bagian yang terpenting dari keseluruhan penelitian yang dilakukan. Tahap ini dilakukan dalam rangka untuk memperoleh data secara langsung dari obyek penelitian (sasaran). Teknik-teknik yang dipergunakan dalam penelitian lapangan ini adalah sebagai berikut:

- a.. *Questionnaire*, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden yaitu Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.
- b. *Observasi*, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan berdasarkan pengamatan langsung terhadap obyek yang sedang diteliti. Peneliti mengunjungi setiap bagian untuk mencatat segala kegiatan, tingkah laku guru dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. *Interview*, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang, Pengurus BP3, siswa dan wali murid;
- d. *Dokumentasi*, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan mengadakan penelitian terhadap rekaman dan dokumen-dokumen di lokasi penelitian.

## 2. Studi Kepustakaan

Kegiatan ini dimaksudkan untuk mendapatkan sejumlah teori dan informasi yang erat hubungannya dengan materi penelitian. Hal ini dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, majalah dan sumber lainnya.

## H. TEKNIK ANALISIS DATA

Di dalam teknik analisis data, penulis menggunakan program SPSS, yaitu pengujian dilakukan setelah mendapatkan data primer tentang variabel terikat Y (*dependent variable* Y) yaitu Kinerja Guru dan data primer tentang variabel bebas (X) yaitu : Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) ( $X_2$ ) dan Iklim Organisasi ( $X_3$ ).

Selanjutnya adalah menganalisis data dengan cara sebagai berikut:

1. Analisis data kuantitatif, yaitu analisis data yang diperuntukkan bagi data yang dapat diklasifikasikan ke dalam kategori dan berwujud angka. Dalam hal ini data-data dari hasil jawaban responden ditabulasikan, yaitu dengan merubah jawaban responden menjadi data kuantitatif melalui penggunaan skala ordinal.
2. Analisis data kualitatif yakni teknik analisis data yang dilakukan melalui telaah/analisis logis terhadap data-data yang diperoleh, disertai dengan kesimpulan melalui penjelasan-penjelasan kualitatif. Dalam hal ini analisis yang dilakukan apabila data yang diperoleh tidak dapat diterjemahkan dengan angka, atau dengan kata lain analisis data yang bersifat tidak berwujud, sehingga tidak dapat disusun ke dalam suatu struktur klasifikasi. Analisis ini dikerjakan dengan jalan menguraikan informasi-informasi tersebut secara logis.

Kemudian angka-angka yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode statistik deskriptif, yaitu untuk mendeskripsikan jawaban responden yang

diperoleh seperti yang terkait dalam penelitian ini mengenai variabel-variabel Kinerja Guru (Y), Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>), Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) (X<sub>2</sub>) dan Iklim Organisasi (X<sub>3</sub>).

Langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Analisis dalam pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis yang telah disusun. Teknik analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis ini adalah hipotesis *associative* yang akan diuji dengan statistik korelasi rangking Kendall untuk korelasi sederhana dan korelasi Konkordasi Kendall untuk korelasi berganda (secara bersama-sama/keseluruhan). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan data penelitian merupakan data ordinal, maupun data dari *ratio* yang diordinalkan.

Adapun analisis yang dipakai adalah sebagai berikut :

a. Korelasi Rank Kendall.

Korelasi ini digunakan untuk menunjukkan atau mengetahui apakah cukup kuat atau beralasan bagi kita dalam menyatakan ada atau tidaknya hubungan antar dua variabel. Adapun rumusnya adalah :

$$\Gamma = \frac{\sum S}{\frac{1}{2}n(n-1)} \dots\dots\dots(2)$$

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama maka memakai rumus :

$$\Gamma = \frac{\sum S}{\sqrt{\frac{1}{2}n(n-1) - T_x} \cdot \sqrt{\frac{1}{2}n(n-1) - T_y}} \dots\dots\dots(3)$$

$$T_x = \frac{1}{2} \sqrt{t(t-1)} \dots\dots\dots(4)$$

$$T_y = \frac{1}{2} \sqrt{t(t-1)} \dots\dots\dots(5)$$

Keterangan :

$\Gamma$  = Koefisien korelasi rangking Kendall.

S = Jumlah banyaknya rank (jumlah skor-skor + 1 dan - 1 untuk semua pasangan)

n = Banyaknya pasangan data.

t = Jumlah macam rangking yang berada dalam nilai pengamatan yang sama (baik pada Y maupun X).

Menurut Santoso (2000:230) penafsiran angka korelasi dinyatakan sebagai berikut : "Berkenaan dengan besaran angka. Sama dengan korelasi Pearson, angka korelasi berkisar pada 0 (tidak ada korelasi sama sekali) dan 1 (korelasi sempurna). Sebagai pedoman sederhana, angka korelasi di atas 0,5 menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedang di bawah 0,5 korelasi lemah".

Jadi dengan demikian besar angka korelasi akan berkisar antara 0 dan 1 dan penafsiran sederhananya akan menggunakan pedoman angka 0,5 yakni apabila hasil yang diperoleh dari perhitungan di atas 0,5 maka menunjukkan korelasi/hubungan yang kuat dan sebaliknya apabila hasil yang diperoleh di bawah 0,5 maka akan menunjukkan korelasi/hubungan yang lemah.

Pengujian Hipotesis :

Menentukan  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0$  :  $\Gamma=0$ : tidak ada hubungan antara terikat Y dengan variabel bebas X.

$H_a$  :  $\Gamma \neq 0$  : Ada hubungan antara variabel terikat Y dengan variabel bebas X.

Uji Signifikansi :

$$Z = \frac{\Gamma}{\sqrt{(4n-10)/(9n^2-9n)}} \dots\dots\dots (6)$$

Keterangan :

$\Gamma$  = Koefisien korelasi rangking Kendall.

$n$  = Banyaknya responden.

Dengan kriteria penerimaan dan penolakan sebagai berikut :

Memilih taraf nyata dan menentukan derajat kebebasan, dengan taraf nyata 0.05 atau tingkat kepercayaan 95 % (nilai  $Z=1,96$ ) dan derajat kebebasan (df);  $n-2$ .

Kesimpulan :

- Menolak  $H_0$  jika  $Z > 1,96$  dan
- Menerima  $H_0$  jika  $Z < 1,96$

b. Korelasi Berganda.

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien konkordasi

Kendall (W) dengan rumus :

$$W = \frac{S}{\{ 1/12 k^2 (n^3-n) \} - k\sum T} \dots\dots\dots (7)$$

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama, maka makai rumus :

$$W = \frac{S}{\{ 1/12 k^2 (n^3-n) \} - k\sum T} \dots\dots\dots (8)$$

Keterangan :

$S = \sum Ri^2 - (Ri)^2/n$  ; (jumlah kuadran deviasi observasi).

R = Jumlah rangking.

k = Banyaknya variabel yang dikorelasikan.

n = Banyaknya kolom (obyek atau individu yang diberi rangking).

$T = (\sum t^3 - t)/12$  ; (faktor korelasi rangking ber-angka sama).

c. Koefisien Determinasi.

Untuk melihat kontribusi variabel-variabel bebas ( $X_i$ ) terhadap variabel terikat (Y) didapatkan dari koefisien determinasi yakni dengan mengkuadratkan hasil koefisien korelasi konkordasi Kendall tersebut, sebagai berikut :

$$(W)^2 \times 100 \% \dots\dots\dots (9)$$

Hasil dari kuadrat ini akan menunjukkan persentase hubungan dan kontribusi variabel-variabel bebas ( $X_i$ ) untuk menjelaskan variabel terikat (Y).

Uji Signifikansi W, yaitu :

$$X^2 = k (n-1) W \dots\dots\dots (10)$$

Keterangan :

$X^2$  = Chi square

k = Variabel.

n = Jumlah responden.

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesa :

Jika  $X^2$  hitung  $\geq X^2$  tabel maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan, dan sebaliknya jika.

$X^2$  hitung  $\leq X^2$  tabel maka hubungan yang ada dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitiannya adalah di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang yang beralamat di Jalan Letjend. Soeprapto Nomor 65 Telp/fax : (024) 6921282 Ungaran. Berdiri pada tahun 1979 berdasarkan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0292/01/19/78 tanggal 2 Pebruari 1978. Nomor statistik SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang adalah 2012032214007. NPWP SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang bernomor : 0.62.406.4.406.

Visi dari SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang adalah :  
"Terdepan dalam perilaku dan unggul dalam prestasi". Sedangkan misi dari SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang adalah :

- Mengembangkan akhlak budi pekerti, pengetahuan, ketrampilan, kesehatan, kebugaran, apresiasi seni dan olah raga para siswa ke arah terbentuknya manusia berkualitas.
- Mengembangkan kepribadian warga sekolah dan suasana sekolah yang kondusif serta tertingkatnya mutu sekolah.

Berikut ini data tamatan dari SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang dengan data rata-rata NEM dan jumlah siswa yang melanjutkan ke SLTA sebagai berikut :

Tabel IV.1  
Jumlah Tamatan, Rata-rata NEM dan Siswa Yang Melanjutkan ke SLTA.

Tahun	Tamatan		Rata-rata NEM		Siswa yang Melanjutkan SLTA (%)	
	Jml	Target	Hasil	Target	Jml	Target
1999-2000	308	99.68%	5.83	6.60	97	100
2000-2001	317	100%	5.91	6.60	98	100
2001-2002	222	100%	5.90	6.60	98	100
2002-2003	271	100%	7.85	6.16	99	100
2003-2004	255	100%	7.04	7.00	99	100

Sumber : SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang sejak tahun ajaran 2000-2001 berhasil meluluskan 100% siswanya. Sedangkan target pencapaian NEM tercapai sejak tahun ajaran 2002-2003, sebelumnya hasil rata-rata NEM lebih rendah daripada target yang ditetapkan. Untuk jumlah siswa SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang yang melanjutkan ke SLTA sampai sekarang belum bisa terpenuhi yaitu target 100%.

Data jumlah siswa dan rasio siswa yang diterima di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang dalam pendaftaran sejak tahun ajaran 1999-2000 sampai dengan 2004-2005 dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.2  
Jumlah dan Rasio Siswa yang Diterima Dalam Pendaftaran

Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa	Rasio Siswa yang Diterima Dalam Pendaftaran
1999-2000	928	288 : 403
2000-2001	846	261 : 531
2001-2002	788	271 : 400
2002-2003	744	240 : 338
2003-2004	775	277 : 389
2004-2005	783	280 : 358

Sumber : SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang

Pada data tabel di atas dapat terlihat jumlah siswa SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang sejak tahun pelajaran 1999-2000 justru menurun. Sedangkan rasio yang diterima dalam pendaftaran sejak tahun pelajaran 1999-2000, terlihat rasio paling tinggi terjadi pada tahun 2000-2001 yaitu 261:531.

Kondisi Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang dapat terlihat pada tabel berikut :

Tabel IV.3  
Kondisi Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang

Ijazah Tertinggi	Jumlah		
	Guru Tetap	Guru Bantu	GTT
S2	1	-	-
S1	20	6	2
D3	12	-	-
D2/D1/SLTA	4	-	-
Jumlah	37	6	2

Sumber : SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang

Dari data pada tabel di atas terlihat bahwa jumlah Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang seluruhnya sebanyak 45 orang. Ijazah tertinggi yang paling banyak Sarjana S1 yaitu 20 orang , sedangkan jumlah Guru Bantu

sebanyak 6 orang dan Guru Tidak Tetap sebanyak 2 orang. Satu-satunya yang sudah bergelar Sarjana S2 adalah Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

Susunan organisasi SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang adalah sebagai berikut :

Kepala Sekolah : Drs. Muslikh, MM  
Wakil Kepala Sekolah : Sri Yuliarti MH  
Urusan Kurikulum : - Ika Ratna PW, SPd.  
- Slamet Sutono, SPd.  
- Drs. Joko Parwoto  
Urusan Kesiswaan : - Supriyanto, SPd.  
- Yovianto  
Urusan Sarpras : IG Sri Widodo  
Urusan Humas : Putut Kanarto, SPd.  
Urusan Kesra : Daryani, SPd.  
Bendahara Sekolah : Drs. Suwardi  
Urusan Kekeluargaan : Subardiyati, SPd.  
Urusan Koperasi Siswa : Rahma Aprilia, SPd.  
Koordinator Perpustakaan : Siti Nasiroh, SPd.  
Koordinator Ekstrakurikuler : Hargito, SPd.

Program Kerja SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang Tahun Pelajaran 2004/2005 terdiri dari Program Umum dan Program Kurikulum, secara lengkap terlihat di bawah ini :

### Program Umum

Tujuannya adalah menentukan kegiatan yang bersifat umum.

JENIS	KEGIATAN		
	Waktu	Sasaran	Pelaksana
Penyusunan program kerja	Juni. Juli 2004	Pengelolaan Sekolah	Kep. Sek. Guru. TU
Pembagian tugas guru/karyawan	Juli 2004	Guru/Karyawan	Kep. Sek. Guru. TU
Pembagian ruang	Juli 2004	Siswa	Urs. Kurikulum
Pelaksanaan 6k : Keamanan. Kebersihan. Ketertiban. Keindahan. Kekeluargaan Kerindangan	Setiap Saat  Juli, Oktober 2004 dan Februari-Juni 2005	Guru. TU. Siswa  Halaman Sekolah	Guru. TU, Siswa
<b>RAPAT-RAPAT</b>			
Rapat pembagian Tugas	Juli 2004	Guru, TU	Kepsek, Staf, TU
Rapat Dinas	Juli - Oktober 2004 dan Februari - Juni 2005		
Rapat Keberhasilan EBTA	Mei/Juni 2005	Siswa	Kepsek. Staf. Guru. Bk
Rapat Kenaikan Kelas	36678		Kepsek. Wali Kelas. Guru. B
<b>UPACARA</b> Upacara rutin Hari Besar Nasional	Setiap hari Senin Sesuai instruksi Kanwil	Guru. TU. Siswa	Pemb. OSIS. OSIS

Sumber : SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang

## Program Kurikulum

Tujuannya meningkatkan hasil dan mutu pendidikan

JENIS	KEGIATAN		
	Waktu	Sasaran	Pelaksana
Pembagian tugas mengajar	Juli 2004	Guru, Siswa	Urusan Kurikulum
Menyusun jadwal	1-10 Juli 2004	Guru, Siswa	Urusan Kurikulum
Penyusunan perangkat program pengajaran			
Penyusunan AMP	1-10 Juli 2004	Guru, Siswa	Guru Mata Pelajaran
Penyusunan Program Tahunan Penyusunan Program Cawu	Menjelang Cawu		
Penyusunan Program Satpel	Setiap akan menyajikan satuan bahasan		Guru Mata Pelajaran /MGMP
Penyusunan Rencana Pengajaran	setiap akan mengadakan tatap muka		Guru Mata Pelajaran
Penyajian pelajaran/pelaksanaan kbm	setiap jam efektif	Siswa	Guru
Evaluasi			
Ulangan Harian	Setiap akhir satu/dua pokok bahasan/sub	Siswa	Guru
Ulangan Umum EBTA/EBTANAS	setiap akhir cawu 36647		Panitia EBTA/EBTANAS
PENGUMUMAN HASIL EBTA/EBTANAS	36678	Siswa	Kepela Sekolah, Guru
KENAIKAN KELAS LAPORAN EBTA/EBTANAS	36312 36312	Siswa Pelaksanaan EBTA/EBTANAS	Wali Kelas/Guru Kepala Sekolah

Sumber : SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang

## B. HASIL PENELITIAN

Pada Sub Bab Hasil Penelitian ini akan diuraikan data dan informasi yang diperoleh melalui daftar pertanyaan yang dibagikan dan telah dijawab oleh 40 orang responden yang seluruhnya merupakan Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Hasil penelitian dari jawaban responden meliputi; variabel Kinerja Guru, variabel Motivasi Kerja, variabel Diklat dan variabel Iklim Organisasi.

### 1. KINERJA GURU

Berikut disajikan tabel yang menggambarkan kinerja Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Data variabel kinerja Guru yang diperhitungkan sejumlah 40 orang responden.

Kinerja Guru adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh Guru dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan sekolah untuk mewujudkan tujuan organisasi, yang dapat diukur dari indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Tingkat kemampuan merencanakan pembelajaran dan merumuskan tujuan.
- b. Tingkat kemampuan mengelola kegiatan ekstra kurikuler,
- c. Tingkat kemampuan menggunakan multi metoda, dan memanfaatkan media.
- d. Tingkat kemampuan berkomunikasi interaktif dengan baik

- e. Tingkat kemampuan memotivasi dan memberikan respons,
- f. Tingkat kemampuan melibatkan siswa dalam aktivitas,
- g. Tingkat kemampuan mengadakan penyesuaian dengan kondisi siswa,
- h. Tingkat pelaksanaan dan pengelolaan pembelajaran,
- i. Tingkat penguasaan materi pelajaran,
- j. Tingkat kemampuan memperbaiki dan mengevaluasi pembelajaran,
- k. Tingkat kemampuan berinteraksi dengan sejawat,
- l. Tingkat kemampuan melaksanakan penelitian.

Berikut ini gambaran hasil penelitiannya yang secara kuantitatif disajikan dalam tabel-tabel.

Tabel IV.4  
Tingkat Kemampuan Merencanakan dan Merumuskan Tujuan Pembelajaran

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	17	42.5
2.	Cukup Mampu	17	42.5
3.	Kurang mampu	6	15
4.	Tidak mampu	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 1

Tabel ini memperlihatkan bahwa dari 40 orang guru yang diteliti, sebagian yakni sebanyak 17 orang (42,5%) mempunyai kemampuan merencanakan dan merumuskan tujuan pembelajaran yang mampu, sebanyak 17 orang (42,5%) mempunyai kemampuan yang cukup mampu, sebanyak 6 orang (15%) yang

mempunyai kemampuan kurang mampu. dan tidak ada yang tidak mampu. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang telah mampu merencanakan pembelajaran dan merumuskan tujuan pembelajaran bidang studi, namun demikian masih ada sebagian kecil yang kurang mampu, hal tersebut mengindikasikan masih perlunya keikutsertaan Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang dalam berbagai Diklat yang berkaitan dengan pembelajaran bidang studi:

Tabel IV.5  
Tingkat Kemampuan Mengelola Kegiatan Ekstra Kurikuler

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	16	40
2.	Cukup mampu	18	45
3.	Kurang mampu	4	10
4.	Tidak mampu	2	5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 2

Tabel ini memperlihatkan bahwa dari 40 orang guru yang diteliti, sebagian yakni sebanyak 16 orang (40%) mempunyai kemampuan mengelola kegiatan ekstra kurikuler yang mampu, sebanyak 18 orang (45%) mempunyai kemampuan yang cukup mampu, sebanyak 4 orang (10%) yang mempunyai kemampuan kurang mampu, dan sebanyak 2 orang (5%) mempunyai kemampuan yang tidak mampu. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang telah mampu mengelola kegiatan ekstra kurikuler. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan Guru dalam mengelola kegiatan ekstra kurikuler di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang cukup

beragam. sebagian besar menyatakan mampu, namun demikian ada pula yang menyatakan kurang dan tidak mampu. Alasan Guru yang menyatakan kurang dan tidak mampu mengelola kegiatan ekstra kurikuler seperti yang tertulis dalam jawaban kuesioner antara lain keterbatasan waktu, usia yang sudah tidak bisa mengimbangi aktifitas di luar jam mengajar dan ada pula yang menyatakan tidak diberi kepercayaan untuk mengelola kegiatan ekstra kurikuler

Tabel IV. 6.  
Tingkat Kemampuan Menggunakan Multi Metode dan Pemanfaatan Media

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	15	37.5
2.	Cukup mampu	19	47.5
3.	Kurang mampu	6	15
4.	Tidak mampu	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 3

Pada tabel ini memperlihatkan bahwa dari 40 orang guru yang diteliti, sebagian yakni sebanyak 15 orang (37,5%) mempunyai kemampuan menggunakan multi metode dan pemanfaatan media yang mampu, sebanyak 19 orang (47,5%) mempunyai kemampuan yang cukup mampu, sebanyak 6 orang (15%) yang mempunyai kemampuan kurang mampu, dan tidak ada yang mempunyai kemampuan yang tidak mampu. Dengan data tersebut dapat disimpulkan bahwa pada umumnya Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang telah mampu menggunakan multi metoda dan memanfaatkan media dalam memberikan pelajaran. Pemanfaatan internet dalam pemberian tugas-tugas kepada siswa telah dilakukan oleh beberapa

orang Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang, hal ini merupakan salah satu bukti kemampuan Guru dalam memanfaatkan media teknologi canggih dengan tujuan siswa dapat mengikuti perkembangan informasi teknologi.

Tabel IV.7  
Tingkat Kemampuan Berkomunikasi Interaktif Dengan Siswa

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	16	40
2.	Cukup mampu	22	55
3.	Kurang mampu	2	5
4.	Tidak mampu	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 4

Berdasarkan tabel ini dapat dijelaskan bahwa dalam hal berkomunikasi interaktif dengan siswa di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang sebagian besar guru yaitu 22 orang (55%) dari 40 orang yang diteliti, ternyata cukup mampu berkomunikasi interaktif dengan siswa, kemudian 16 orang (40%) lainnya menyatakan mampu, tetapi masih ada 2 orang (5%) yang kurang mampu. Dari data ini maka dapat disimpulkan bahwa Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang sudah cukup mampu berkomunikasi interaktif dengan siswa, alasan yang dikemukakan antara lain karena proses pembelajaran intinya adalah keberhasilan komunikasi, jika Guru tidak mampu berkomunikasi dengan baik kepada siswa maka dapat dipastikan tujuan pembelajaran akan gagal tercapai.

Tabel IV.8  
Tingkat Kemampuan Memotivasi dan Memberikan Respon terhadap Siswa

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	16	40
2.	Cukup mampu	21	52.5
3.	Kurang mampu	3	7.5
4.	Tidak mampu	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 5

Pada tabel ini menjelaskan tentang tingkat kemampuan memotivasi dan memberikan respon terhadap siswa di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Sebagian besar guru yakni sebanyak 21 orang (52,5%) ternyata cukup mampu dalam memotivasi dan merespon siswa, kemudian sebanyak 16 orang (40%) bahkan mampu dengan baik, dan ada 3 orang (7,5%) yang kurang mampu, dan tidak ada yang tidak mampu. Dengan data tersebut dapat disimpulkan bahwa pada umumnya para Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang sudah cukup mampu memotivasi dan merespon siswa dengan baik. Namun demikian ada 3 orang responden yang menyatakan kurang baik dalam memotivasi dan merespon terhadap siswa, alasan yang dikemukakan adalah para siswa seringkali justru menjaga jarak dengan Guru, mereka jarang mengeluh atau curhat dengan Guru mengenai permasalahan atau problem yang sedang dialami yang menghambat belajar.

Tabel IV.9  
Tingkat Kemampuan Melibatkan Siswa Dalam Berbagai Aktifitas Positif

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	6	15
2.	Cukup mampu	19	47.5
3.	Kurang mampu	15	37.5
4.	Tidak mampu	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 6

Dari tabel ini tergambar bahwa kemampuan melibatkan siswa dalam berbagai aktifitas positif, dari 40 orang guru yang diteliti ternyata, sebagian besar yakni sebanyak 19 orang (47,5%). menyatakan cukup mampu dalam melibatkan siswa pada berbagai aktivitas positif, dan bahkan ada yang mampu dengan baik sebanyak 6 orang (15%) dan yang menyatakan kurang mampu sebanyak 15 orang (37,5%). Dengan data ini dapat disimpulkan bahwa pada umumnya kemampuan Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang dalam melibatkan siswa pada berbagai kegiatan yang positif sudah cukup. Sebagai contoh kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler banyak diminati siswa dan para siswa aktif mengikuti. Kegiatan majalah dinding juga berjalan dengan baik, dimana para Guru melibatkan siswa untuk berkreasi dalam bidang penulisan. Keterlibatan siswa dalam berbagai kegiatan di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang ada yang bersifat keminatan dan ada juga yang bersifat kewajiban untuk mengikuti, pertimbangannya adalah agar siswa mengikuti minimal satu kegiatan ekstra kurikuler yang diadakan di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Namun demikian adanya sebanyak 15 orang yang menyatakan kurang baik, antara lain dengan alasan pemberian tugas dari tahun ke

tahun untuk pembina kegiatan ekstra kurikuler dan kegiatan lainnya di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang hanya orang-orang itu saja, sehingga masih banyak Guru lain yang tidak diberi kesempatan untuk berkiprah membina siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler.

Tabel IV.10  
Tingkat Kemampuan Penyesuaian dengan Kondisi Siswa

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	13	32.5
2.	Cukup mampu	16	40
3.	Kurang mampu	7	17.5
4.	Tidak mampu	4	10
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 7

Pada tabel ini dapat terlihat gambaran dari tingkat kemampuan guru untuk mengadakan penyesuaian dengan kondisi siswa di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Dari 40 orang guru yang diteliti, yang paling banyak adalah yang memberikan jawaban cukup mampu yaitu 16 orang (40%), kemudian yang menyatakan mampu sebanyak 13 orang (32,5%) dan yang menyatakan kurang mampu sebanyak 7 orang (17,5%) serta ada 4 orang (10%) yang menyatakan tidak mampu mengadakan penyesuaian dengan kondisi siswa. Dengan data ini, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengadakan penyesuaian dengan kondisi siswa. Meski ada pula sebagian yang menyatakan kurang dan tidak mampu mengadakan penyesuaian dengan kondisi siswa, alasan yang dikemukakan antara lain, terkadang mereka menghadapi siswa dengan kategori yang sangat sulit

untuk diajak dalam proses pembelajaran dengan baik. Misalnya tingkat kemampuan siswa dalam memahami materi pelajaran, di satu sisi Guru dituntut untuk mampu menyampaikan materi dengan baik, tetapi di sisi lain kemampuan siswa sendiri yang sulit untuk memahami materi.

Tabel IV.11  
Tingkat Kemamuan Melaksanakan dan Mengelola Pembelajaran

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	18	45
2.	Cukup mampu	12	30
3.	Kurang mampu	6	15
4.	Tidak mampu	4	10
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 8

Tabel ini menjelaskan gambaran tingkat kemampuan Guru dalam melaksanakan dan mengelola pembelajaran di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru yakni sebanyak 18 orang (45%) merasa mampu melaksanakan dan mengelola pembelajaran, kemudian 12 orang (30%) menyatakan mampu, dan 6 orang (15%) menyatakan kurang mampu serta 4 orang (10%) menyatakan tidak mampu melaksanakan dan mengelola pembelajaran. Dari komposisi data yang demikian ini, maka dapat disimpulkan bahwa pada umumnya Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang telah mampu melaksanakan dan mengelola pembelajaran dengan baik. Sedangkan adanya sebagian kecil guru yang menyatakan kurang dan tidak mampu mengelola mengindikasikan terdapat permasalahan dalam sistem pembelajaran kepada siswa sebagaimana alasan yang dikemukakan oleh salah satu guru yang

menyatakan tidak mampu, yaitu sistem Kurikulum Berbasis Kompetensi yang telah dilaksanakan cukup merepotkan beberapa orang Guru, terutama dalam hal penilaian dan pemberian tugas-tugas.

Tabel IV. 12  
Tingkat Penguasaan Materi

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	17	42.5
2.	Cukup mampu	18	45
3.	Kurang mampu	5	12.5
4.	Tidak mampu	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 9

Dari 40 orang guru yang diteliti, ternyata sebagian besar guru yaitu sebanyak 18 orang (45%) menjawab cukup mampu menguasai materi dengan baik, lalu 17 orang (42,5%) menyatakan mampu menguasai materi dengan baik, dan 5 orang (12,5%) yang menyatakan kurang mampu dalam penguasaan materi dengan baik. Dari komposisi jawaban tersebut, secara umum dapat disimpulkan bahwa penguasaan materi oleh para Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang telah mampu dikuasai dengan baik. Penguasaan materi merupakan salah satu prasyarat utama dari transformasi ilmu dan pengetahuan dari Guru kepada siswa, apabila Guru kurang menguasai materi, tentu berakibat siswa akan sulit bahkan mungkin salah dalam memahami materi pelajarannya. Jadi materi ajar kepada siswa mutlak harus dikuasai dengan baik oleh para Guru.

Tabel IV. 13  
Tingkat Kemampuan Memperbaiki dan Mengevaluasi Pembelajaran

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	18	45
2.	Cukup mampu	21	52.5
3.	Kurang mampu	1	2.5
4.	Tidak mampu	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 10

Dari 40 orang guru yang diteliti, sebagian besar yaitu 21 orang (52,5%) menyatakan cukup mampu dalam memperbaiki dan mengevaluasi pembelajaran, lalu 18 orang (45%) menyatakan mampu, kemudian 1 orang (2,5%) menyatakan kurang mampu memperbaiki dan mengevaluasi pembelajaran.

Tabel IV. 14  
Tingkat Kemampuan Berinteraksi dengan Sejawat Guru

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	18	45.9
2.	Cukup mampu	19	47.5
3.	Kurang mampu	3	7.5
4.	Tidak mampu	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 11

Tabel ini memberikan gambaran tentang tingkat kemampuan Guru dalam berinteraksi dengan sejawat Guru baik yang di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang maupun dengan Guru di sekolah lain. Dari 40 orang guru yang diteliti, sebagian besar yaitu sebanyak 19 orang (47.5%) menyatakan mampu berinteraksi, kemudian 18 orang (45%) menyatakan sangat mampu, dan ada 3 orang (7.5%) yang

menyatakan kurang mampu dalam berinteraksi dengan sejawat Guru baik di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang maupun dengan Guru di Sekolah lain.. Dengan melihat komposisi jawaban tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum para Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang telah mampu berinteraksi dengan sesama Guru, sedangkan masih yang menyatakan kurang mampu, alasan yang dikemukakan adalah kurangnya wadah kegiatan non formal baik di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang maupun dengan sejawat Guru di sekolah lain.

Tabel IV. 15  
Tingkat Kemampuan Melaksanakan Penelitian

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	13	32.5
2.	Cukup mampu	16	40
3.	Kurang mampu	5	12.5
4.	Tidak mampu	6	15
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 12

Tabel ini menggambarkan tentang tingkat kemampuan Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang melaksanakan penelitian. Jawaban dari 40 orang guru yang diteliti, yang memberikan gambaran sebagai berikut : yang cukup mampu melaksanakan penelitian sebanyak 16 orang (40%), yang menyatakan mampu sebanyak 13 orang (32.5%) dan yang menyatakan kurang mampu sebanyak 5 orang (12,5%) serta yang menyatakan tidak mampu sebanyak 6 orang (15%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang pada umumnya sudah mampu atau cukup mampu melaksanakan penelitian,

meski masih ada yang kurang dan tidak mampu, hal ini menandakan masih kurangnya modal keilmuan para Guru dalam mentransformasikan pengetahuan khususnya tentang penelitian kepada para siswa.

Berdasarkan pada gambaran aspek-aspek kinerja tersebut, kemudian bisa digambarkan secara umum tingkat kinerja secara keseluruhan. Jika tingkat kinerja guru ini dikategorikan menjadi dua saja, yakni baik dan kurang baik, maka gambaran umum tingkat kinerja guru di SMPN2 Ungaran bisa dijelaskan sebagai berikut. Dari hasil penelitiannya ternyata sebagian besar guru (57,5%) mempunyai kinerja yang masih kurang baik, dan sebagian lagi (42,5%) mempunyai kinerja yang sudah baik. Ringkasnya bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 16  
Tingkat Kinerja Guru (Y)

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Baik	17	42,5
2.	Kurang Baik	23	57,5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 1 - 12

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hal-hal yang perlu mendapat perhatian khusus dari kinerja guru ini adalah meliputi penyelenggaraan pendidikan di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang adalah dalam hal pengelolaan ekstrakurikuler, pengelolaan proses pembelajaran dan peningkatan kemampuan guru dalam menyesuaikan dengan kondisi siswa.

## 2. MOTIVASI KERJA GURU

Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup dan tujuan organisasi dengan indikatornya sebagai berikut :

- a. Tingkat dorongan untuk bekerja
- b. Tingkat tanggungjawab terhadap tugas
- c. Tingkat minat terhadap tugas
- d. Tingkat penghargaan atas tugas

Berikut disajikan tabel yang menggambarkan motivasi kerja dari para guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

Tabel IV. 17  
Tingkat Keinginan untuk Meningkatkan Prestasi

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Kuat	11	27.5
2.	Cukup	23	57.5
3.	Kurang	5	12.5
4.	Lemah	1	2.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 13

Pada tabel di atas dapat terlihat gambaran tingkat keinginan untuk meningkatkan prestasi dalam pelaksanaan tugas di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Sebagian besar guru yaitu 23 orang (57,5%) dari 40 orang responden, menyatakan cukup kuat berkeinginan untuk meningkatkan prestasi. dan yang menyatakan kuat berkeinginan sebanyak 11 orang (27.5%). Sedangkan yang

menyatakan kurang berkeinginan sebanyak 5 orang (12,5%) dan yang menyatakan tidak berkeinginan sebanyak 1 orang (2,5%). Besarnya keinginan para Guru untuk meningkatkan prestasi merupakan salah satu indikator bahwa motivasi untuk bekerja atau menjalankan tugas lebih baik dimiliki oleh sebagian besar Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

Tabel IV. 18  
Tingkat Kepercayaan Diri

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Kuat	11	27.5
2.	Cukup	23	57.5
3.	Kurang	6	15
4.	Lemah	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 14

Dari tabel di atas dapat tergambar tentang kepercayaan diri para Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang kaitannya dengan pencapaian harapan yang diinginkan. Sebagian besar guru yaitu sebanyak 23 orang (57,5%) mempunyai kepercayaan diri yang cukup kuat, dan 11 orang (27,5%) mempunyai kepercayaan diri yang kuat. Sedangkan 6 orang (15%) mempunyai kepercayaan diri yang kurang. Pentingnya kepercayaan diri dari seorang Guru kaitannya dengan pencapaian harapan yang diinginkan, penting artinya karena menjadi salah satu indikasi dari masih adanya instrumen untuk memotivasi diri dalam melaksanakan tugas.

Tabel IV. 19  
Tingkat Harapan Mendapatkan Promosi Jabatan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Tinggi	12	30
2.	Cukup	17	42.5
3.	Kurang	8	20
4.	Rendah	3	7.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 15

Pada tabel di atas dapat terlihat gambaran tentang tingkat harapan mendapatkan promosi jabatan dari Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Pada umumnya para guru, yaitu 17 orang (42.5%) mempunyai harapan yang cukup tinggi untuk mendapatkan promosi jabatan, dan sebagian lagi, yakni 12 orang (30%) mempunyai harapan yang tinggi. Namun demikian, masih ada sebagian kecil, yakni 8 orang (20%) yang mempunyai harapan kurang, dan bahkan ada sebagian kecil lagi yakni 3 orang (7.5%) yang mempunyai harapan rendah terhadap promosi jabatan adanya kejelasan pengembangan karier. Dari konfigurasi jawaban yang demikian, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Guru ternyata memiliki harapan yang cukup kuat agar mendapatkan promosi jabatan atau mendapatkan kejelasan pengembangan karir. Sedangkan kenapa masih ada yang kurang dan rendah harapan, menunjukkan kondisi nyata yang dirasakan sebagian para Guru bahwa selama ini, paling tidak sampai saat ini ada perasaan pesimis akan mendapatkan promosi jabatan dan oleh sebagian guru pula dinyatakan tidak ada kejelasan pengembangan karir. Bahkan ada yang menyatakan bahwa sudah tidak

perlu lagi berharap jabatan. jabatan itu tidak penting baginya, namung yang penting adalah prestasi siswa didik dapat senantiasa meningkat dari tahun ketahun.

Tabel IV. 20  
Tingkat Tanggungjawab Melaksanakan Tugas

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Bertanggungjawab penuh	6	15
2.	Cukup bertanggungjawab	19	47.5
3.	Kurang bertanggungjawab	15	37.5
4.	Tidak bertanggungjawab	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 16

Dari tabel di atas dapat tergambar tingkat tanggungjawab melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan pimpinan Sekolah di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Sebagian besar guru yaitu sebanyak 19 orang (47,5%) menyatakan cukup bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas, dan 6 orang (15%) menyatakan bertanggungjawab penuh. Namun demikian masih ada juga 15 orang (37,5%) yang menyatakan kurang bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas. Secara umum sebagian besar guru pada umumnya mempunyai rasa tanggungjawab yang cukup dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, meskipun masih ada yang kurang bertanggungjawab. Tanggungjawab yang kurang ini pada umumnya terlihat pada kurang disiplinnya para guru menepati waktu mengajar dan tidak disiplin dalam membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler.

Tabel IV. 2;  
Tingkat Kesesuaian Tugas dengan Minat

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Sesuai	8	20
2.	Cukup sesuai	26	65
3.	Kurang sesuai	4	10
4.	Tidak sesuai	2	5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 17

Pada tabel dapat terlihat gambaran tentang tingkat kesesuaian bidang tugas yang menjadi tanggungjawab sekarang dengan keinginan atau minat Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Sebagian besar guru 26 orang (65%) dari 40 orang responden. menyatakan ada kesesuaian yang cukup antara bidang tugas dengan keinginan atau minat. sebagian kecil lagi yakni 8 orang (20%) menyatakan sesuai. Namun masih ada juga sebagian kecil lagi yakni 4 orang (10%) yang merasa bahwa bidang tugas yang menjadi tanggungjawab sekarang kurang sesuai dengan keinginan atau minat dan bahkan ada 2 orang (5%) yang merasa tidak sesuai. Jika seseorang dalam melaksanakan tugasnya tidak diimbangi dengan keminatan atau rasa keinginan, maka kinerjanya tidak akan maksimal, dia akan setengah-setengah dalam bekerja dan tidak merasakan kesenangan terhadap pekerjaannya. Kondisi yang demikian dapat diartikan motivasi dilihat dari keminatan rendah akan mempengaruhi rendahnya kinerja.

Tabel IV. 22  
Tingkat Pemberian Penghargaan atau Pengakuan dari Pimpinan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Baik	9	22.5
2.	Cukup baik	20	50
3.	Kurang baik	10	25
4.	Tidak baik	1	2.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 18

Pada tabel dapat terlihat gambaran tentang tingkat pemberian penghargaan atau pengakuan dari pimpinan atas pelaksanaan tugas selama ini. Sebagian besar guru yaitu 20 orang (50%) menilai selama ini pemberian penghargaan atau pengakuan pimpinan terhadap hasil kerja dalam kategori cukup baik sebagiannya lagi yakni 9 orang responden (22,5%) menyatakan baik. Sedangkan sebagian kecil lainnya, yakni 10 orang (25%) menilai pemberian penghargaan atau pengakuan dari pimpinan masih kurang baik, bahkan ada 1 orang (2,5%) yang menyatakan tidak baik. Dari konfigurasi jawaban yang demikian, maka dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian penghargaan dan pengakuan dari Pimpinan terhadap kinerja Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang selama ini secara umum sudah cukup baik. Yang menyatakan baik antara lain beralasan hal sekecil apapun yang diperbuat, apabila dihargai oleh Pimpinan akan meningkatkan semangat kerja. Sedangkan yang menyatakan kurang dan tidak baik beralasan bahwa selama ini penghargaan dan pengakuan antara yang berprestasi dengan yang bekerja biasa-biasa saja diperlakukan sama, sehingga dirasa ada ketidakadilan.

Tabel IV. 23  
Tingkat Kesejahteraan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Baik	11	27.5
2.	Cukup baik	17	42.5
3.	Kurang baik	11	27.5
4.	Tidak baik	1	2.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 19

Tabel ini menggambarkan tentang tingkat kesejahteraan para Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru yaitu 17 orang (42,5%) menyatakan kesejahteraan yang diberikan cukup baik, sebagian lagi yakni 11 orang (27,5%) menyatakan sudah baik. Namun demikian ada sebagian kecil yang menyatakan tingkat kesejahteraan kurang baik yaitu sebanyak 11 orang (27,5%) dan 1 orang responden (2,5%) lainnya menyatakan tingkat kesejahteraan tidak baik. Dengan komposisi jawaban yang demikian, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum para Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang menilai tingkat kesejahteraannya sudah baik, tetapi ada sebagian yang menyatakan kurang baik. Hal ini dijelaskan oleh responden bahwa ada kesenjangan kesejahteraan yang cukup tinggi antara Guru PNS, Guru Bantu dan Guru Tidak Tetap (GTT). kondisi yang demikian cukup mempengaruhi kinerja dari Guru yang bersangkutan.

Berdasarkan pada gambaran aspek-aspek motivasi kerja tersebut akan digunakan sebagai dasar penggambaran secara umum tentang motivasi kerja para guru. Jika kategori tingkat motivasi kerja dipilah menjadi dua, yakni tinggi dan

rendah. maka berikut ini dapat dijelaskan gambaran umum tingkat motivasi kerja Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang adalah sebagai berikut. Sebagian besar guru (52,5%) sudah mempunyai motivasi kerja yang tinggi, sedangkan sebagiannya lagi (47,5%) motivasi kerjanya masih dalam kategori rendah. Secara lebih ringkas bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 24  
Tingkat Motivasi Kerja Guru ( $X_1$ )

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Tinggi	21	52,5
2.	Rendah	19	47,5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 13 - 19

Kesimpulan yang dapat diambil dari data pada tabel diatas adalah bahwa tingkat motivasi kerja Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang masih harus ditingkatkan. dari hasil penelitian ini hal-hal yang perlu mendapat perhatian khusus baik oleh Pimpinan Sekiolah maupun pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang antara lain tentang kejelasan pengembangan karir atau promosi jabatan, pemberian penghargaan atau pengakuan dari Pimpinan Sekolah dan peningkatan kesejahteraan untuk Guru Bantu dan Guru Tidak Tetap.

### 3. PENDIDIKAN DAN LATIHAN (DIKLAT)

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah proses penyelenggaraan kegiatan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Guru, khususnya pada SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Yang dimaksud dalam hal ini

adalah bagaimana diklat ini mempunyai pengaruh atau dampak terhadap kinerja guru. Atau singkatnya bagaimana para guru tersebut dalam memanfaatkan pengetahuan dari hasil diklat yang telah diikutinya. Dampak ini akan dilihat dengan indikatornya sebagai berikut:

- a. Pengetahuan Kognitif mencakup tingkat penguasaan materi dan tingkat pemahaman terhadap metode baru.
- b. Hasil yang didasarkan keahlian dan ketrampilan yang mencakup tingkat ketrampilan mengoperasikan peralatan dan tingkat kemampuan dalam menerapkan metode baru, serta tingkat kemampuan mengembangkan metode baru.
- c. Hasil yang berpengaruh yakni tingkat perolehan karier

Berikut disajikan tabel yang menggambarkan manfaat diklat dari para guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

Tabel IV. 25  
Tingkat Kemampuan Meningkatkan Penguasaan Materi Ajar

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	13	32.5
2.	Cukup Mampu	18	45
3.	Kurang mampu	7	17.5
4.	Tidak mampu	2	5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 20

Pada tabel ini dapat terlihat gambaran tentang tingkat kemampuan para Guru yang telah mengikuti Diklat dalam meningkatkan penguasaan materi ajar

kepada siswa di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Dari 40 orang yang diteliti, sebagian besar yaitu 18 orang (45%) menyatakan para Guru yang telah mengikuti Diklat dinilai cukup mampu meningkatkan penguasaan materi ajar kepada siswa dan 13 orang (32,5%) menyatakan mampu. Sedangkan 7 orang (17,5%) menyatakan walaupun para Guru telah mengikuti Diklat tetapi tetap kurang mampu meningkatkan penguasaan materi ajar dan sebanyak 2 orang (5%) bahkan menyatakan tidak mampu. Dari komposisi jawaban tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada umumnya guru yang telah mengikuti Diklat mempunyai kemampuan yang cukup untuk meningkatkan penguasaan materi ajarnya kepada siswa. Namun ada juga pengakuan yang menyatakan bahwa tidak ada perubahan kemampuan atau tetap tidak mampu walaupun telah diikutsertakan dalam Diklat.

Tabel IV. 26  
Tingkat Pemahaman Metode Mengajar

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Memahami	15	37.5
2.	Cukup memahami	13	32.5
3.	Kurang memahami	9	22.5
4.	Tidak memahami	3	7.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 21

Dari tabel di atas dapat tergambar tentang tingkat pemahaman metode mengajar para Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru yaitu 15 orang (37,5%) menyatakan sudah memahami metode mengajar dengan baik, seperti yang diberikan pada waktu Diklat dan 13 orang (32,5%) menyatakan cukup memahami.. Sedangkan 9 orang (22,5%)

menyatakan kurang memahami walaupun sudah mengikuti Diklat dan bahkan ada 3 orang (7,5%) yang menyatakan tidak memahami. Dengan konfigurasi jawaban seperti ini, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang telah dapat memahami metode mengajar dengan baik seperti materi ajar yang diberikan pada saat Diklat.

Tabel IV. 27  
Tingkat Ketrampilan Mengoperasionalkan Peralatan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Trampil	15	37.5
2.	Cukup trampil	20	50
3.	Kurang trampil	4	10
4.	Tidak trampil	1	2.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 22

Pada tabel di atas dapat terlihat tentang tingkat ketrampilan para guru dalam mengoperasionalkan peralatan yang diperlukan pada proses belajar mengajar, setelah mengikuti Diklat. Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru yaitu 20 orang (50%) menyatakan cukup trampil dan mampu meningkatkan ketrampilan mengoperasionalkan peralatan, kemudian sebagian lagi yakni 15 orang (37,5%) menyatakan trampil dan mampu. Sedangkan 4 orang (10%) lainnya menyatakan kurang mampu mengoperasionalkan peralatan walaupun sudah mengikutui Diklat, bahkan 1 orang (2.5%) menyatakan tidak mampu. Kemampuan mengoperasionalkan peralatan setelah mengikuti Diklat mengindikasikan adanya pengaruh Diklat terhadap kinerja Guru, sedangkan adanya Guru yang tetap kurang dan tidak mampu

mengoperasionalkan peralatan, walaupun sudah mengikuti Diklat, hal tersebut artinya keikutsertaan pada Diklat kurang bermanfaat.

Tabel IV.28  
Tingkat Kemampuan Menerapkan Metode Mengajar

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	12	30
2.	Cukup mampu	11	27.5
3.	Kurang mampu	8	20
4.	Tidak mampu	9	22.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 23

Dari tabel di atas dapat tergambar penilaian kemampuan Guru SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang dalam menerapkan metode mengajar sesuai dengan yang didapatkannya pada saat Diklat. Sebagian besar guru yakni 12 orang (30%) menyatakan mampu menerapkan metode mengajar sesuai dengan yang didapatkannya pada saat Diklat dan 11 orang (27,5%) menyatakan cukup mampu. Sedangkan 8 orang (20%) menyatakan kurang mampu menerapkan metode mengajar sesuai dengan pada saat Diklat dan 9 orang (22,5%) lainnya menyatakan tidak mampu. Kelihatannya antara yang mampu dengan yang tidak mampu menyebar secara seimbang, artinya secara umum rata-rata guru mempunyai kemampuan yang cukup dalam menerapkan metode pengajarannya. Kemampuan untuk menerapkan metode mengajar sesuai dengan saat Diklat menandakan berhasilnya Diklat mempengaruhi kinerja Guru, tetapi jika ditemukan Guru yang tidak mampu

menerapkan metode mengajar sesuai dengan Diklat. hal tersebut mengindikasikan kurang bermanfaatnya Diklat untuk meningkatkan kinerja Guru.

Tabel IV. 29  
Tingkat Kemampuan Mengembangkan Metode Mengajar

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mampu	13	32.5
2.	Cukup mampu	21	52.5
3.	Kurang mampu	5	12.5
4.	Tidak mampu	1	2.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 24

Pada tabel ini dapat terlihat gambaran tentang tingkat kemampuan Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang dalam mengembangkan metode mengajar yang didapat dari Diklat. Dari 40 orang guru yang diteliti, menggambarkan bahwa sebagian besar guru yaitu 21 orang (52,5%) menyatakan cukup mampu mengembangkan metode mengajar, dan 13 orang (32,5%) menyatakan mampu. Sedangkan 5 orang responden lainnya (12,5%) menyatakan kurang mampu dan 1 orang (2,5%) menyatakan tidak mampu. Jadi secara umum dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang ternyata sudah cukup mampu dalam mengembangkan metode mengajar dari yang didapatnya pada saat Diklat. Ada alasan yang menarik yang disampaikan salah seorang responden yang menyatakan bahwa jika mengikuti atau mempraktekan metode mengajar sesuai Diklat lebih sulit jika dibandingkan Guru tersebut mengembangkan metode mengajar tersebut disesuaikan dengan kondisi, sarana prasarana dan kemampuan siswa.

Tabel IV. 30  
Pengaruh Diklat Dengan Kemajuan Karir

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Mempengaruhi	11	27.5
2.	Cukup mempengaruhi	7	17.5
3.	Kurang mempengaruhi	13	32.5
4.	Tidak mempengaruhi	9	22.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 25

Pada tabel di atas dapat terlihat gambaran tentang persepsi guru tentang pengaruh Diklat dengan perolehan atau kemajuan karirnya di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru yaitu 13 orang (32,5%) merasakan jika keikutsertaannya pada Diklat kurang mempengaruhi perolehan atau kemajuan kariernya, dan sebagian lagi yakni 11 orang (27,5%) merasa mempunyai pengaruh, kemudian sebagian lagi yakni 9 orang (22,5%) malahan menyatakan tidak mempengaruhi. Sedangkan lainnya yaitu 7 orang (17,5%) menyatakan Diklat cukup mempengaruhi perolehan dan kemajuan karir. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya para guru merasa bahwa diklat itu kurang berpengaruh pada perolehan atau kemajuan kariernya, atau dengan kata lain ada keraguan dari sebagian besar Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang tentang manfaat dari keikutsertaan Diklat ini jika dikaitkan dengan perolehan karir.

Berdasarkan pada kondisi aspek-aspek diklat tersebut, maka kemudian dapat digambarkan dampak diklat secara umum. Jika dampak diklat ini dikategorikan

menjadi dua baik dan kurang akan dapat dijelaskan sebagai berikut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak diklat guru dalam penerapan pada proses belajar belajar siswa antara yang sudah baik dan yang masih kurang adalah imbang. Separo guru merasa sudah baik dan separo lainnya merasa masih kurang. Secara ringkas bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 31  
Tingkat Dampak Diklat ( $X_2$ )

No	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Baik	20	50
2.	Kurang	20	50
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 20 - 25

Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa tingkat manfaat Diklat guru bagi proses pembelajaran siswa belum mempunyai dampak seperti yang diharapkan. Meski sebagian besar guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang sudah mengikuti diklat namun pemanfaatnya belum maksimal. Masih perlu ada perbaikan,- perbaikan terutama pada ketidaksesuaian antara keikutsertaan pada Diklat dengan kemampuan dalam pelaksanaan tugas.

#### 4. IKLIM ORGANISASI

Iklim organisasi yang dimaksud adalah suasana yang dirasakan Guru sehubungan dengan kondisi organisasinya yang berkaitan dengan sikap, tingkah laku yang biasa dilakukan oleh para guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran kepada

siswa di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Iklim organisasi ini akan dilihat dengan indikator sebagai berikut :

- a. Perlakuan Pimpinan, meliputi : perlindungan dan pengayoman terhadap bawahan, adanya dukungan positif terhadap bawahan, dan tingkat keharmonisan hubungan pimpinan dan bawahan.
- b. Struktur Tugas, mencakup kejelasan tanggungjawab dan wewenang dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan pendistribusian tugas.
- c. Kesempatan untuk berkembang, meliputi : kenaikan golongan kepangkatan, kesempatan menduduki jabatan yang lebih tinggi, dan kesempatan menambah ketrampilan dan pengetahuan
- d. Keterbukaan meliputi : tingkat komunikasi yang baik diantara pegawai dan pimpinan, dan tingkat keterbukaan dalam pemecahan masalah.
- e. Keberanian dan rasa saling percaya, dilihat dari : keberanian mengambil keputusan yang mendesak pada saat dan situasi yang sulit dan tingkat kepercayaan diantara para pegawai dalam pelaksanaan tugas.

Berikut disajikan tabel yang menggambarkan iklim organisasi dari rincian operasionalisasinya.

Baik tidaknya perlakuan pimpinan sekolah terhadap para bawahan termasuk guru akan menciptakan suasana yang dirasakan oleh para warga sekolah sebagai kondisi organisasi sekolah. Perlakuan ini meliputi : perlindungan dan pengayoman terhadap

bawahan, adanya dukungan positif terhadap bawahan, dan tingkat keharmonisan hubungan pimpinan dan bawahan.

Tabel IV. 31  
Tingkat Pemberian Perlindungan dan Pengayoman dari Pimpinan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Baik	9	22.5
2.	Cukup baik	13	32.5
3.	Kurang baik	11	27.5
4.	Tidak baik	7	17.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 26

Pada tabel dapat terlihat gambaran tentang tingkat pemberian perlindungan dan pengayoman dari Pimpinan di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Kondisi ini menjelaskan bahwa sebagian besar guru yaitu 13 orang (32.5%) menyatakan pemberian perlindungan dan pengayoman terhadap Guru dirasakan cukup baik, dan 9 orang (22,5%) merasakan baik. Namun demikian ada 11 orang responden (27,5%) yang merasakannya masih kurang baik dan 7 orang (17,5%) merasakannya tidak baik. Dari kondisi yang demikian, dapat dijelaskan bahwa pemberian perlindungan dan pengayoman kepada Guru dan karyawan di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang oleh Pimpinan Sekolah pada umumnya dirasakan sudah cukup baik, meski diakui masih perlu untuk ditingkatkan karena masih ada yang merasakan kurang bahkan tidak baik.

Tabel IV. 33  
Tingkat Pemberian Dukungan Positif oleh Pimpinan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Baik	19	47.5
2.	Cukup baik	15	37.5
3.	Kurang baik	4	10
4.	Tidak baik	2	5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 27

Pada tabel ini dapat terlihat gambaran tentang tingkat pemberian dukungan positif oleh Pimpinan di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Kondisi ini menerangkan bahwa sebagian besar guru yaitu 19 orang (47,5%) merasakan pemberian dukungan positif oleh Pimpinan sekolah adalah baik dan 15 (37,5%) menyatakan cukup baik. Kemudian ada sebagian kecil masing-masing sebanyak 4 orang (10%) menyatakan kurang baik dan 2 orang (5%) menyatakan tidak baik. Mengenai dukungan ini, disampaikan sendiri oleh Kepala Sekolah, beliau menyatakan bahwa selalu berusaha mengikutsertakan para Guru dalam berbagai kegiatan Diklat, selain itu juga mendukung serta memberi semangat kepada Guru yang melanjutkan pendidikannya.

Tabel IV. 34  
Tingkat Keharmonisan Hubungan Pimpinan dengan Guru dan Karyawan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Baik	13	32.5
2.	Cukup baik	19	47.5
3.	Kurang baik	8	20
4.	Tidak baik	0	0
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 28

Pada tabel di atas dapat menggambarkan tingkat keharmonisan hubungan Pimpinan Sekolah dengan para Guru dan Karyawan lainnya di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar guru yaitu 19 orang (47,5%) menyatakan tingkat keharmonisannya dalam kategori cukup baik dan 13 orang (32,5%) menyatakan baik. Sedangkan sebagian kecil lainnya, yaitu sebanyak 8 orang (20%) menyatakan keharmonisan hubungan Pimpinan dengan para Guru dan Karyawan dinilai kurang baik. Dengan demikian tingkat keharmonisan hubungan Pimpinan dengan para Guru dan Karyawan tersebut dapat disimpulkan adalah sudah cukup baik, hanya sebagian kecil yang masih meraskan kurang baik.

Struktur tugas yang jelas akan memberikan kebiasaan kerja yang baik, dan akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Struktur tugas ini terutama berkaitan dengan kejelasan tanggungjawab dan wewenang dalam pelaksanaan tugas menurut dan sesuai dengan pendistribusian tugas masing-masing.

Tabel IV. 35  
Tingkat Kejelasan Tanggungjawab dan Wewenang

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Jelas	13	32.5
2.	Cukup jelas	13	32.5
3.	Kurang jelas	11	27.5
4.	Tidak jelas	3	7.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 29

Pada data tabel di atas dapat terlihat gambaran tentang tingkat kejelasan tanggungjawab dan wewenang Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sebagian besar guru, yaitu masing-masing sebanyak 13 orang (32,5%) menyatakan tanggungjawab dan wewenang sudah jelas dan cukup jelas. Meskipun begitu masih ada 11 orang (27,5%) yang menyatakan kurang jelas serta 3 orang responden (7,5%) lainnya menyatakan tidak jelas. Ketidakjelasan tanggungjawab dan wewenang juga ditemui oleh peneliti ketika berusaha meminta aturan atau pedoman pembagian tanggungjawab dan wewenang di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Secara umum dapat dikatakan bahwa tanggungjawab dan wewenang di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang sudah jelas.

Kesempatan untuk berkembang yang diberikan kepada setiap guru akan menciptakan suasana kerja yang kondusif yang bisa mendorong meningkatnya kinerja guru. Kesempatan ini meliputi : kenaikan golongan kepangkatan, kesempatan menduduki jabatan yang lebih tinggi, dan kesempatan menambah ketrampilan dan pengetahuan.

Tabel IV. 36  
Tingkat Hambatan Dalam Kenaikan Golongan Kepangkatan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak pernah	7	17.5
2.	Kadang-kadang	13	32.5
3.	Cukup sering	10	25
4.	Sering	10	25
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 30

Pada tabel di atas dapat terlihat gambaran tentang tingkat hambatan dalam kenaikan golongan kepangkatan di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Sebagian besar guru yaitu 13 orang (32,5%) menyatakan kadang-kadang mengalami hambatan dan 7 orang (17,5%) menyatakan tidak pernah mengalami hambatan. Sebagian lainnya, yaitu masing-masing sebanyak 10 orang (25%) menyatakan cukup sering dan sering mengalami hambatan dalam kenaikan golongan kepangkatan. Kondisi ini dapat disimpulkan masih ada cukup mengganggu mengenai proses kenaikan golongan kepangkatan. Hambatan yang disampaikan terutama adalah dalam hal proses yang membutuhkan waktu lama dan syarat administrasi yang cukup merepotkan.

Tabel IV. 37  
Tingkat Kesempatan Menambah Ketrampilan dan Pengetahuan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Ada kesempatan	8	20
2.	Cukup ada kesempatan	13	32.5
3.	Kurang ada kesempatan	12	30
4.	Tidak ada kesempatan	7	17.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 31

Pada tabel ini memberikan gambaran tentang tingkat kesempatan menambah ketrampilan dan pengetahuan bagi Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Sebagian besar guru 13 orang (32,5%) menyatakan cukup ada kesempatan, dan 8 orang (20%) menyatakan ada kesempatan. Sedangkan 12 orang (30%) menyatakan kurang ada kesempatan menambah ketrampilan dan pengetahuan.

serta 7 orang (17.5%) menyatakan tidak ada kesempatan. Perbedaan kondisi antara ada dan tidaknya kesempatan yang cukup tajam. di lingkungan SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang, akan membuat suasana kerja tidak menyenangkan yang akibatnya akan mempengaruhi kinerja Guru.

Keterbukaan terutama dalam pemecahan masalah organisasi, juga akan memberikan suasana yang menyenangkan dalam bekerja. Keterbukaan ini meliputi : tingkat komunikasi yang baik diantara pegawai dan pimpinan, dan tingkat keterbukaan dalam pemecahan masalah organisasi.

Tabel IV. 38  
Tingkat Komunikasi antara Pimpinan dengan Guru dan Karyawan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Baik	14	35
2.	Cukup baik	20	50
3.	Kurang baik	4	10
4.	Tidak baik	2	5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 32

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa tingkat komunikasi antara Pimpinan dengan Guru dan Karyawan di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang menurut sebagian besar responden yaitu sebanyak 20 orang (50%) menyatakan cukup baik, dan 14 orang (35%) menyatakan baik. Namun demikian ada 4 orang (10%) yang menyatakan komunikasi antara Pimpinan dengan Guru dan Karyawan kurang baik, bahkan 2 orang (5%) menyatakan tidak baik. Secara umum

dapat dikatakan bahwa kondisi komunikasi antara pimpinan dan bawahan adalah sudah cukup baik. Meski begitu masih perlu ditingkatkan, karena masih ada yang merasakannya kurang bahkan tidak baik. Komunikasi yang tidak berjalan baik di lingkungan kerja akan menyebabkan sering terjadi perbedaan pemahaman yang akhirnya timbul bisa menimbulkan konflik. Kondisi yang demikian akan memberi suasana yang tidak menyenangkan yang pada akhirnya bisa menghambat kinerja Guru dalam melaksanakan tugasnya.

Tabel IV. 39  
Tingkat Keterbukaan dalam Memecahkan Masalah

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Terbuka	8	20
2.	Cukup terbuka	22	55
3.	Kurang terbuka	8	20
4.	Tidak terbuka	2	5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 33

Pada data tabel di atas dapat terlihat gambaran tentang tingkat keterbukaan dalam memecahkan permasalahan di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Sebagian besar guru yaitu 22 orang (55%) menyatakan cukup terbuka dan dilakukan dalam forum rapat terbuka, dan 8 orang (20%) menyatakan terbuka. Sedangkan 8 orang (20%) menyatakan kurang terbuka dan ada 2 orang (5%) yang menyatakan tidak terbuka, meskipun dilakukan dalam rapat atau dalam forum terbuka. Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa dalam memecahkan masalah sudah cukup terbuka.

Keberanian dan rasa saling percaya diantara para guru juga dapat memberikan suasana kerja yang kondusif. Keberanian akan memberi kemampuan terutama dalam mengambil keputusan untuk memecahkan masalah, sedangkan kepercayaan akan memberi kemampuan untuk saling menghargai sesama rekan kerja. Keduanya akan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja bersama. Kondisi ini bisa dilihat dari keberanian mengambil keputusan yang mendesak pada saat dan situasi yang sulit dan tingkat kepercayaan diantara para guru dalam pelaksanaan tugas.

Tabel IV. 40  
Tingkat Keberanian dalam Pengambilan Keputusan yang Mendesak

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Berani	7	17.5
2.	Cukup berani	19	47.5
3.	Kurang berani	7	17.5
4.	Tidak berani	7	17.5
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 34

Data pada tabel di atas dapat menggambarkan tentang tingkat keberanian dalam pengambilan keputusan yang bersifat mendesak di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Sebagian besar guru yaitu 19 orang (47.5%) menyatakan cukup berani mengambil keputusan dan 7 orang (17.5%) menyatakan berani. Sedangkan masing-masing 7 orang lainnya (17.5%) menyatakan kurang berani dan tidak berani. Mengenai keberanian bawahan mengambil keputusan dalam keadaan

.mendesak mengindikasikan adanya suasana hubungan kerja yang baik antara Pimpinan dan Bawahan.

Tabel IV. 41  
Tingkat Kepercayaan Diantara Para Guru dalam Pelaksanaan Tugas

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Percaya	11	27.5
2.	Cukup percaya	14	35
3.	Kurang Percaya	10	25
4.	Tidak Percaya	5	12.5
	Jumlah	45	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 35

Pada tabel di atas dapat terlihat gambaran tentang tingkat kepercayaan diantara para Guru dalam pelaksanaan tugas di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang. Sebagian besar guru yaitu 14 orang (35%) menyatakan cukup menaruh kepercayaan dengan sesama rekan Guru dan 11 orang (27.5%) menyatakan percaya penuh. Namun demikian ada 10 orang (25%) yang menyatakan kurang percaya dengan sesama rekan kerja dalam pelaksanaan tugas dan 5 orang (12,5%) menyatakan tidak percaya. Kepercayaan yang tinggi antar sesama rekan kerja menandakan lingkungan kerja sudah terbentuk dengan baik dan kondusif. Sebaliknya apabila tingkat kepercayaan antar rekan kerja kurang baik, maka hal tersebut menandakan ada hubungan kerja yang tidak menyenangkan.

Berdasarkan pada kondisi masing-masing aspek iklim kerja ini, kemudian bisa dipakai sebagai dasar penggambaran iklim kerja organisasi secara keseluruhan. Apabila kategori iklim ini dibedakan menjadi dua yakni kondusif dan kurang kondusif, maka gambaran umum iklim kerja organisasi di SMP Negeri 2 Ungaran

Kabupaten Semarang dijelaskan sebagai berikut. Iklim kerja organisasinya ternyata oleh sebagian besar para guru (55%) masih dirasakan kurang kondusif, dan sebagiannya lagi (45%) sudah merasakan iklimnya kondusif. Secara ringkas bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 42  
Kondisi Iklim Organisasi

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Kondusif	18	45
2.	Kurang kondusif	22	55
	Jumlah	40	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 26 - 35

## C. ANALISA HASIL PENELITIAN

### 1. Uji Normalitas Data

Perhitungan uji normalitas menggunakan SPSS, kemudian ditemukan hasilnya sebagai berikut :

Tabel IV.43  
Uji Normalitas Data

VARIABEL	N	Chi -square		df
	Statistic	Hitung	Tabel	
Kinerja Guru (Y)	40	10,400	22,362	13
Motivasi Kerja (X1)	40	6,200	19,675	11
Diklat (X2)	40	10,400	19,675	11
Iklim Organisasi (X3)	40	12,200	19,675	11

Sumber : Data olahan SPSS

Dari data yang terlihat pada di atas tentang Uji Normalitas data, maka dapat disimpulkan bahwa sebaran data yang diperoleh dari kuesioner telah mengikuti asumsi distribusi normal, dimana *chi square* hitung < *chi square* tabel. Dengan data yang diperoleh telah memenuhi ciri sebaran normal, maka rumus statistik untuk pengujian selanjutnya dapat dipertanggungjawabkan, untuk perhitungan statistik selanjutnya sehingga kesimpulan yang diambil juga dapat dipertanggungjawabkan.

## 2. Analisa Hubungan Antar Variabel Penelitian

### a. Hubungan antara Motivasi Kerja (X1) dengan Kinerja Guru (Y)

Untuk melihat ada tidaknya hubungan yang positif antara Motivasi Kerja (X1) dengan Kinerja Guru maka berikut ini disajikan tabel silang antara variabel Motivasi Kerja dengan Variabel Kinerja Guru, yaitu :

Tabel IV.44  
Tabel Silang Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru

		Motivasi Kerja (X1)			Total
		Kuat		Lemah	
Kinerja	Baik	17 (100%)			17
	Persentase	(81%)			
	KurangBaik	4 (17%)		19 (83%)	23
	Persentase	(19%)		(100%)	
Total		21 (100%)		19 (100%)	40 (100%)

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 1-12 dan 13-19

Pada tabel ini memperlihatkan bahwa sebagian besar guru yang mempunyai motivasi kerja yang kuat ternyata sebagian besar (81%) mempunyai tingkat kinerja yang baik. Hanya sebagian kecil saja (19%) dari guru yang mempunyai motivasi kerja kuat masih mempunyai kinerja yang kurang baik. Sebaliknya, dimana guru mempunyai motivasi kerja yang lemah ternyata sebagian besar, bahkan seluruhnya menunjukkan kinerja yang kurang baik. Jika dijelaskan dari sudut kinerja, bisa digambarkan bahwa sebagian besar, bahkan seluruhnya, guru yang mempunyai kinerja baik ternyata mempunyai tingkat motivasi kerja yang kuat. Sebaliknya sebagian besar

(83%) guru yang kinerjanya kurang baik ternyata mempunyai motivasi kerja yang lemah. Namun meski kinerjanya kurang baik ternyata ada pula sebagian kecil (17%) yang mempunyai motivasi kerja yang kuat. Gambaran tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja guru.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa jika ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja guru, semakin kuat tingkat motivasi kerja guru, akan semakin baik kinerja guru, sebaliknya semakin lemah motivasi kerja guru akan semakin kurang baik kinerja guru. Adanya hubungan kedua variabel ini juga bisa dilihat dari tingkat keeratan hubungannya, yaitu dengan besaran koefisien korelasinya. Secara statistik koefisien korelasinya adalah sebesar 0.673 yang signifikan pada level 0.01 yang bisa diartikan sangat erat hubungan kedua variabel tersebut. Dengan kata lain terdapat korelasi positif yang signifikan antara Variabel Motivasi Kerja dengan Variabel Kinerja Guru atau dapat disimpulkan bahwa semakin kuat motivasi kerja akan semakin baik kinerja, sebaliknya semakin lemah motivasi kerja akan semakin berkurang pula kinerjanya

b. Hubungan antara Diklat (X2) dengan Kinerja Guru (Y)

Untuk melihat ada tidaknya hubungan yang positif antara Diklat (X2) dengan Kinerja Guru maka berikut ini disajikan tabel silang antara variabel Disiplin dengan Variabel Kinerja Guru, yaitu :

Tabel IV.46  
Tabel Silang Hubungan Diklat dengan Kinerja Guru

		Diklat (X2)		Total
		Baik	KurangBaik	
Kinerja	Baik	16 (94%)	1 (6%)	17
	Persentase	(80%)	(5%)	
	Kurang Baik	4 (17%)	19 (83%)	23
	Persentase	20%	(95%)	
Total		20 (100%)	20 (100%)	40 (100%)

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 1-12 dan 20-25

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa Diklat cenderung mempunyai hubungan yang erat dengan Kinerja Guru. Hal ini dapat dibuktikan dengan fenomena yang menunjukkan bahwa sebagian besar guru (80%) yang dengan baik dapat memanfaatkan hasil diklat yang diikuti ternyata mempunyai kinerja yang baik pula, hanya sebagian kecil guru saja (20%) yang meskipun bisa dengan baik memanfaatkan hasil diklatnya kinerjanya kurang baik. Sebaliknya sebagian besar guru (95%) yang masih kurang baik dalam memanfaatkan hasil diklat yang diikutinya ternyata mempunyai kinerja yang kurang baik pula. Meski ada penyimpangan sedikit yaitu ada (%%) yang kinerjanya baik. Jika dilihat dari sisi kinerja, ternyata juga membuktikan bahwa sebagian besar guru yang kinerjanya baik (94%) mereka sudah baik dalam memanfaatkan hasil diklatnya. sebaliknya sebagian besar guru yang kinerja kurang baik (83%) ternyata masih kurang baik dalam memanfaatkan hasil diklatnya. Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa menunjukkan ada hubungan positif antara Diklat dengan Kinerja

Guru, dimana apabila dampak Diklat baik bagi pelaksanaan tugas guru, maka kinerja Guru akan baik pula dan sebaliknya apabila dampak diklat kurang baik, maka kinerja Guru juga kurang baik pula.

Adanya hubungan kedua variabel ini juga bisa dilihat dari tingkat keeratan hubungannya, yaitu dengan besaran koefisien korelasinya. Secara statistik koefisien korelasinya adalah sebesar 0.367 yang signifikan pada level 0.01 yang bisa diartikan sangat erat hubungan kedua variabel tersebut. Dengan kata lain terdapat korelasi positif yang signifikan antara variabel Diklat dengan variabel Kinerja Guru atau dapat disimpulkan bahwa semakin baik dampak diklat akan semakin baik kinerja, sebaliknya tidak baik dampak diklat akan semakin berkurang pula kinerjanya.

c. Hubungan antara Iklim Organisasi (X3) dengan Kinerja Guru (Y)

Untuk melihat ada tidaknya hubungan yang positif antara Iklim Organisasi (X3) dengan Kinerja Guru maka berikut ini disajikan tabel silang berikut ini :

Tabel IV.48  
Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru

		Iklim Organisasi (X3)			Total
		Baik		KurangBaik	
Kinerja	Baik	15 (88%)		2 (16%)	17
	Persentase	(83%)		(9%)	
	Kurang Baik	3 (13%)		20 (87%)	23
	Persentase	(17%)		(91%%)	
Total		18 (100%)		22 (100%)	40 (100%)

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 1-12 dan 26-35

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dibuktikan bahwa Iklim organisasi cenderung mempunyai hubungan yang erat dengan Kinerja Guru. Hal ini ditunjukkan oleh sebagian besar guru (83%) yang merasakan iklim organisasi sekolah baik ternyata kinerja gurunya juga baik, meskipun ada juga sebagian kecil (17%) yang hasil kerjanya kurang baik. Sebaliknya sebagian besar guru (91%) yang merasakan bahwa iklim organisasi sekolah tersebut kurang baik, ternyata kinerja gurunya juga kurang baik. Meski disini juga ada penyimpangan sedikit (9%) yang kinerja gurunya baik. Apabila dilihat dari sisi kinerja, juga dapat dibuktikan bahwa sebagian besar guru yang kinerja sudah baik (88%) ternyata mereka merasakan bahwa iklim organisasi sekolahnya juga sudah baik, sebaliknya sebagian besar guru yang kerjanya kurang baik (87%) ternyata mereka merasakan iklim organisasi sekolahnya juga kurang baik.

Adanya hubungan kedua variabel ini juga bisa dilihat dari tingkat keeratan hubungannya, yaitu dengan besaran koefisien korelasinya. Secara

statistik koefisien korelasinya adalah sebesar 0.641 yang signifikan pada level. 0.01 yang bisa diartikan sangat erat hubungan kedua variabel tersebut. Dengan demikian terdapat korelasi positif yang signifikan antara variabel iklim organisasi dengan variabel kinerja guru atau dapat disimpulkan bahwa semakin baik iklim organisasi sekolah akan semakin baik kinerja gurunya, sebaliknya semakin tidak baik iklim organisasinya akan semakin berkurang pula kinerja gurunya.

d. Hubungan antara Motivasi Kerja, Diklat dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru .

Untuk melihat ada tidaknya hubungan yang positif antara Motivasi Kerja Diklat dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru maka berikut ini disajikan perhitungan SPSS untuk mengetahui Koefisien Konkordansi Kendall, yaitu sebesar 0.960. dan signifikan pada taraf 0.5%, maka dapat disimpulkan bahwa ketika variabel motivasi, diklat dan iklim organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja guru.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Motivasi Kerja , Diklat dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru maka ditunjukkan dengan Koefisien Konkordansi Kendal yaitu 0.91. sehingga kuadratnya adalah sebesar 0.82 . Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh variabel motivasi kerja, diklat dan iklim organisasi secara bersama-

sama terhadap kinerja Guru sebesar 82%, sedangkan yang 18% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel penelitian.

#### D. DISKUSI

Rita Johan menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan, pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap guru sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya, yang dalam penelitian ini adalah institusi pendidikan. Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri guru, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan guru lain, sistem penggajian dan sebagainya. Peningkatan kepuasan kerja guru pada institusi pendidikan di Indonesia hanya mungkin terlaksana secara bermakna apabila faktor-faktor yang mempengaruhi dapat diidentifikasi secara ilmiah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif (besarnya hubungan) dengan memberi penekanan intervensi pada faktor-faktor yang lebih besar bobot hubungannya. Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan juga kinerja secara keseluruhan, sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Tulisan ini lebih menyoroti pada kinerja, bukan kepuasan kerja. Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang dalam penelitian

120

ini. menurut Peter Drucker secara teoritis dipengaruhi oleh faktor pendidikan dan pelatihan, sedangkan The Liang Gie dan Keith Davis dipengaruhi pula oleh motivasi kerja dan suasana kerja atau iklim organisasi. Dengan didasari pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Guru, maka penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui secara praktis di lapangan. Setelah dilakukan penelitian dan dilakukan uji statistik yang didukung data-data kualitatif didapat korelasi atau hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Kinerja Guru mempunyai hubungan positif dengan motivasi kerja guru, yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,673, dan signifikan pada level 0.01., dengan diklat ditunjukkan dengan koefisien korelasi 0,367 yang signifikan pada level 0.01, dengan iklim organisasi yang ditunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.641 dan signifikan pada level 0.01. Juga adanya hubungan ganda diantara keempat variabel ini yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi gandanya sebesar 0.96 yang signifikan pada level 0.05. Fenomena ini memberi petunjuk bahwa baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama ketiga variabel yakni motivasi, diklat dan iklim organisasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja guru. Untuk melihat besarnya pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja guru, bisa dilihat dari besaran koefisien determinasinya yang sebesar 0.91, sehingga kudratnya adalah sebesar 0.82. Dengan demikian besarnya pengaruh ketiga variabel tersebut dapat diduga sebesar 82%, sedangkan pengaruh yang lain disebabkan oleh variabel lainnya. Dengan demikian penelitian ini telah

122

membenarkan dan membuktikan teori-teori yang dikemukakan para ahli tentang pengaruh dari motivasi kerja, diklat dan iklim organisasi terhadap kinerja Guru.

## BAB V

### P E N U T U P

#### A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan analisis serta pengujian hipotesis, atas tiga variabel bebas yaitu motivasi kerja, diklat dan iklim organisasi dengan variabel terikat yaitu kinerja Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja guru pada umumnya masih kurang baik, demikian pula motivasi kerja guru juga masih kurang kuat, pemanfaatan diklat dalam pelaksanaan tugas juga masih kurang baik, dan iklim organisasi sekolahnya juga pada umumnya masih dirasa kurang kondusif.
2. Terdapat korelasi atau hubungan positif dan signifikan pada level 0.01 antara Kinerja Guru dengan motivasi kerja guru, yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,673, dengan diklat ditunjukkan dengan koefisien korelasi 0,367, dengan iklim organisasi yang ditunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,641. Juga adanya hubungan ganda diantara keempat variabel ini yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi gandanya sebesar 0.96 yang signifikan pada level 0.05. Fenomena ini memberi petunjuk bahwa baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama ketiga variabel yakni motivasi, diklat dan iklim organisasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja guru.

3. Untuk melihat besarnya pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja guru, bisa dilihat dari besaran koefisien determinasinya yang sebesar 0.91, sehingga kudratnya adalah sebesar 0.82. Dengan demikian besarnya pengaruh ketiga variabel tersebut dapat diduga sebesar 82%, sedangkan pengaruh yang lain disebabkan oleh variabel lainnya. Dengan demikian penelitian ini telah membenarkan dan membuktikan teori-teori yang dikemukakan para ahli tentang pengaruh dari motivasi kerja, diklat dan iklim organisasi terhadap kinerja Guru.

## B. REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka berikut ini akan disampaikan beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, khususnya dalam rangka mendorong terciptanya optimalisasi Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang antara lain :

### 1. Kinerja Guru

- a. Perlu dilakukan peningkatan kemampuan Guru dalam penggunaan multi metode pengajaran dan pemanfaatan media internet.
- b. Perlu peningkatan kemampuan Guru dalam merencanakan dan merumuskan tujuan pembelajaran bidang studi.

- c. Perlu ada perhatian khusus atas kemampuan Guru yang bertanggungjawab untuk mengelola kegiatan ekstra kurikuler, karena kegiatan di luar jam pelajaran justru banyak diminati siswa sehingga perlu diarahkan secara kreatif dan positif.
- d. Perlu peningkatan kemampuan melakukan penelitian dari para Guru di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang.

## 2. Motivasi Kerja

- a. Perlu diberikan kesempatan yang sama terhadap semua Guru untuk meningkatkan prestasi melalui keikutsertaan dalam diklat atau kursus yang berkaitan dengan tugas sehari-hari.
- b. Perlu ada perhatian dari Pimpinan Sekolah dalam pemberian penghargaan ataupun pengakuan atas prestasi yang diraih oleh para Guru..
- c. Perlu ada kejelasan dan disusun sistem promosi yang obyektif agar dapat memberikan harapan kepada Guru.
- d. Perlu ada perhatian terhadap kesejahteraan Guru Tidak tetap dan Guru Bantu.

## 3. Diklat

- a. Perlu dibuat acara khusus dalam rangka penularan materi Diklat kepada rekan kerja / Guru yang lain, setiap kali ada yang selesai mengikuti Diklat agar keikutsertaan pada Diklat benar-benar bermanfaat.

- b. Perlu dilakukan evaluasi oleh Pimpinan Sekolah kepada Guru yang mengikuti Diklat, untuk diketahui sejauhmana tingkat keberhasilan atau kemampuan dalam memahami materi Diklat.

#### 4. Iklim Organisasi

- a. Perlu dibangun komunikasi yang baik antara pimpinan sekolah dengan para Guru dan karyawan, baik dalam bentuk konsultasi, koordinasi maupun pembicaraan non formal di luar kedinasan, seperti silaturahmi kekeluargaan baik antar guru karyawan maupun dengan wali murid dan murid, agar suasana kerja menjadi lebih baik.
- b. Pemberian perlakuan yang sama dan adil kepada semua Guru dan karyawan di SMP Negeri 2 Ungaran Kabupaten Semarang, baik dalam kesempatan pendidikan, kursus dan kesempatan berprestasi.
- c. Perlu terus dibangun sikap kepercayaan dengan sesama Guru dan rekan kerja sehingga terbentuk suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku-buku

- Alex Nitisemito. *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghal Indonesia. Jakarta, 1996
- Bernardin. Russel. *Human Resources Management McGrawn Hill, Inc*, Singapura, 1993
- Burhanuddin Tola. *Manajemen Sekolah Berbasis Perubahan Kurikulum*, Depdikbud, Jakarta, 2005
- Catler. AB dan Ruopp. FN. 1993, *Bying Time for Teachers Profesional Development*, Educational Leadership. Vol. 6.50
- Davis. Keith. *Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1989
- Faustino Cardosa Gomes. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Andi Offset, Yogyakarta, 2001.
- Gibson. Ivanisevich. Donnely. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*, Erlangga, Jakarta, 1990
- Haryono Subiyakto. *Praktikum Statistika dengan Program Microstat*, Edisi 2, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta, 1994
- Hasibuan, Malayu. *Organisasi dan Motivasi Dasar peningkatan Produktifitas*, Bumi Aksara, Jakarta, 1999
- Hadipoerwono, *Tata Personalialia*, Djembatan, Bandung, 1992
- Indrawijaya. Adam Ibrahim, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung, 1989
- Kast. Fremount E & James Rosenzweig. *Manajemen dan Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1970
- Koontz. Harold. *Management*, Jilid II, Erlangga, Jakarta, 1990
- Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta, 1983

- Manulang, M., *Manajemen Personalia*, cetakan ketiga, Aksara Baru, Jakarta, 1982
- \_\_\_\_\_. *Pokok-pokok Manajemen Personalia*, cetakan ketiga, Amanlaham, Medan, 1971
- Moekijat, *Analisa Jabatan*, Alumni, Bandung, 1982
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Kepegawaian (Personnel Management)*, Alumni, Bandung, 1974
- Moenir, AS., *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*, Gunung Agung, Jakarta, 1988
- Moch. Nazir, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1986.
- Musanef, Drs., *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta, 1982
- Nasution Muhammad, *Management Personalia Jembatan Perubahan*, Aksara, Jakarta, 1994
- Purwanto, *Profesionalisme Guru*, Edisi No.10/VI/Teknodik/Okttober/2002
- Ponco Dewi, Analisis Kebijakan Pendidikan dalam Jabatan (Inservice Training) untuk Pengembangan Kinerja Guru Wanita di Sekolah Dasar Jakarta, Edisi No.10/VI/Teknodik/Okttober/2002
- Schuller da Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia menghadapi Abad ke-21*, terjemahan oleh Nurdin Sobari dan Dwi Kartini Yahya, Erlangga, Jakarta, 1997
- Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara, 1999
- Soetrisno Hadi, *Metodologi Research I*, YPPF UGM, Yogyakarta, 1980.
- \_\_\_\_\_, *Metodologi Research II*, YPPF UGM, Yogyakarta, 1980.
- Suparman IA., *Statistik Sosial*, Cetakan ketiga, Rajawali, Jakarta, 1995
- Steers, Richard M., *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1984
- Stoner, James, *Manajemen*, Intermedia, Jakarta, 1986
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, 2003

Sujak, Abi. *Kepemimpinan Manajer*. Rajawali Press. Jakarta. 1990

Sukarna, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Alumni, Bandung, 1982.

Surachmad, Winarno. *Dasar-Dasar dan Teknik Research, Pengantar Metodologi Ilmiah*. CV. Transito. Bandung, 1985.

Tayib Napis. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analisis*, Rajawali, Jakarta, 1995

Terry, George. R. *Office Management and Control*, terjemahan Drs. Winardi. Alumni. Bandung. 1971

Winardi. *Azas-Azas Manajemen*. Alumni Bandung. 1986.

### **Peraturan Perundang-undangan**

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Indonesia. Jakarta

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia. Jakarta

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Noor 025/O/95 tentang Petunjuk Teknis Ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, Direktorat Pendidikan Guru dan Tenaga Teknis