

BAB II

KAJIAN TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN

HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Teoritik

1. Kinerja Guru

Lembaga pendidikan atau sekolah merupakan sebuah organisasi yang didalamnya terdapat komponen-komponen yang saling berhubungan. Guru merupakan salah satu komponen utama dalam sekolah. Kinerja yang dihasilkan oleh guru menjadi faktor utama dalam usaha pencapaian tujuan. Kinerja atau *performance* yang dihasilkan oleh guru dalam suatu sekolah akan mempengaruhi kualitas pendidikan yang diberikan oleh sekolah tersebut.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam buku *Management* menyatakan:

*Performance is all of these things. It's the end result of an activity. And whether that activity is hours of intense practice before a concert or race or whether it's carrying out job responsibilities as efficiently and effectively as possible, performance is what results from that activity.*¹

Kinerja adalah semua hal ini. Ini berarti hasil akhir dari suatu kegiatan. Dan apakah kegiatan itu jam praktek intens sebelum konser atau perlombaan atau apakah itu melaksanakan tanggung jawab

¹Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson, 2012), h.492

pekerjaan seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang dihasilkan dari kegiatan.

Don Hellriegel dan John W. Slocum, Jr dalam buku *Organizational Behavior* mengatakan “a key motivational principle states that performance is a function of a person’s level of ability and motivation”.² Prinsip motivasi utama menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari tingkat kemampuan dan motivasi seseorang. Lebih lanjut Don Hellriegel dan John W. Slocum, Jr menjelaskan:

*Performance is likely to be high when (1) challenging goals have been set, (2) the moderators (ability, goal commitment, feedback, and task complexity) are present, and (3) the mediators (direction, effort, persistence, and task strategy) are operating.*³

Kinerja cenderung tinggi ketika (1) tujuan yang menantang telah ditetapkan, (2) moderator (kemampuan, komitmen pada tujuan, umpan balik, dan kompleksitas tugas) yang hadir, dan (3) para mediator (arah, usaha, ketekunan, dan strategi tugas) yang beroperasi.

Michael Armstrong berpendapat dalam buku *Performance Managemet: Key Strategies and Practical Guidelines* menjelaskan:

Performance is often defined simply in output terms-the achievement of quantified objectives. But performance is a matter not only of what people achieve but how they achieve it. The Oxford English Dictionary confirms this by include the phrase ‘carrying out’ in its definition of performance: ‘The

²Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr, *Organizational Behavior* (USA: South-Western, Cengage Learning, 2011), h.159

³*Ibid.*, h.194

*accomplishment, execution, carrying out, working out of anything order or undertaken.*⁴

Kinerja sering didefinisikan hanya dalam hal keluaran, pencapaian tujuan yang diukur. Tapi kinerja tidak hanya dari apa yang orang capai tapi bagaimana mereka mencapainya. *The Oxford English Dictionary* menegaskan ini mencakup frase melakukan dalam definisi kinerja. Pencapaian, pelaksanaan, melaksanakan, bekerja keras dalam segala perintah dan usaha.

Pendapat serupa diungkapkan oleh Brumbach yang dikutip dalam buku *Performance Managemet: Key Strategies and Practical Guidelines* mengungkapkan:

*Performance means both behaviours and results. Behaviours emanate from the performance and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from result'. This definition of performance leads to the conclusion that when managing performance both inputs (behavior) and outputs (results) need to be considered.*⁵

Kinerja berarti perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari kinerja dan mengubah kinerja dari abstraksi untuk bertindak. Tidak hanya instrumen untuk hasil, perilaku juga merupakan pencapaian hasil mereka sendiri, produk usaha mental dan fisik diterapkan untuk tugas dan dapat dinilai terpisah dari hasil. Definisi kinerja mengarah pada

⁴Michael Armstrong, *Performance Managemet: Key Strategies and Practical Guidelines* (USA: Kogan Page, 2006), h.7

⁵*Ibid.*

kesimpulan bahwa ketika mengelola kinerja kedua *input* (perilaku) dan *output* (hasil) perlu dipertimbangkan.

William J. Rothwell, Carolyn K. Hohne, dan Stephen B. King dalam buku *Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence* mengungkapkan bahwa:

*Performance can be an elusive concept. It deals with the outcomes, results, and accomplishment achieved by a person, group, or organization. Too often, the term performance is confused with behavior. In human performance improvement (HPI), there is a clear distinction between these terms, a simple way to distinguish them is to view performance as the end result and behavior as a means to that end.*⁶

Kinerja dapat menjadi konsep yang sulit dipahami. Ini berkaitan dengan hasil, pencapaian, dan prestasi yang dicapai oleh seseorang, kelompok, atau organisasi. Terlalu sering, istilah kinerja bingung dengan perilaku. Dalam peningkatan kinerja manusia, ada perbedaan yang jelas antara istilah-istilah ini, cara sederhana untuk membedakan mereka adalah untuk melihat kinerja sebagai hasil akhir dan perilaku sebagai alat untuk mencapai tujuan itu.

Pendapat ahli lain dikemukakan oleh Cormick dan Tiffin yang dikutip dalam buku *Budaya Organisasi*, mengemukakan:

Kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana

⁶William J. Rothwell, Carolyn K. Hohne, dan Stephen B. King, *Human Performance Improvement : Building Practitioner Competence* (USA: Routledge, 2013), h.1

seseorang menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.⁷

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, dalam buku *Evaluasi Kinerja SDM* mengatakan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁸

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu hasil, pencapaian, dan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Hamzah dalam buku *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia* mendefinisikan bahwa guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik.⁹

Pendapat serupa juga dinyatakan oleh Moh. Uzer Usman dalam buku *menjadi guru profesional* dijelaskan bahwa guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai

⁷Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), h.172

⁸A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), h.9

⁹Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h.15

guru.¹⁰ Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa guru merupakan orang yang bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Sedangkan kinerja guru dapat disimpulkan sebagai suatu hasil, pencapaian, dan prestasi yang dicapai oleh guru, yang bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik.

Kinerja seorang guru dapat dilihat melalui kemampuan guru dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Guru memiliki berbagai macam tugas, baik tugas yang berhubungan secara langsung dengan kegiatan belajar mengajar maupun kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar. Menurut UU nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dijelaskan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Lebih lanjut dibahas dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dinyatakan bahwa, dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban:

¹⁰Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2002), h.6

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama, dan etika.
- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.¹¹

Pendapat serupa juga dijelaskan oleh Moh. Uzer Usman dalam buku *Menjadi Guru Profesional*, bahwa tugas guru dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan, lebih rinci dijelaskan:

- a. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.
- b. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpati sehingga menjadi idola para siswanya.
- c. Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat dilingkungannya karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila.¹²

¹¹Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen

¹²Moh. Uzer Usman, *Op.cit.*, h.7

Dalam proses belajar mengajar, guru mempunyai tugas untuk mendorong, membimbing, dan memberi fasilitas belajar bagi siswa untuk mencapai tujuan. Guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas untuk membantu proses perkembangan siswa. Secara lebih terperinci tugas guru berpusat pada:

- a. Mendidik dengan titik berat memberikan arah dan motivasi pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Memberi fasilitas pencapaian tujuan melalui pengalaman belajar yang memadai.
- c. Membantu perkembangan aspek-aspek pribadi seperti sikap, nilai-nilai, dan penyesuaian diri. Demikianlah, dalam proses belajar mengajar guru tidak terbatas sebagai penyampaian ilmu pengetahuan akan tetapi lebih dari itu, ia bertanggung jawab akan keseluruhan perkembangan kepribadian siswa. Ia harus mampu menciptakan proses belajar yang sedemikian rupa sehingga dapat merangsang siswa untuk belajar secara aktif dan dinamis dalam memenuhi kebutuhan dan menciptakan tujuan.¹³

Guru juga merupakan orang yang bertanggung jawab mencerdaskan kehidupan setiap peserta didik. Sesungguhnya guru yang bertanggung jawab memiliki beberapa sifat:

- a. Menerima dan mematuhi norma, nilai-nilai kemanusiaan.
- b. Memikul tugas mendidik dengan bebas, berani, gembira (tugas bukan menjadi beban baginya).
- c. Sadar akan nilai-nilai yang berkaitan dengan perbuatannya serta akibat-akibat yang timbul (kata hati).
- d. Menghargai orang lain, termasuk anak didik.
- e. Bijaksana dan hati-hati (tidak nekat, tidak sembrono, tidak singkat akal).

¹³Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang mempengaruhi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h.97

f. Takwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.¹⁴

Dengan demikian guru memiliki tanggung jawab untuk membentuk anak didik agar menjadi manusia bersusila yang cakap, berguna bagi agama, nusa, dan bangsa di masa yang akan datang.

Kinerja guru dalam sebuah lingkungan sekolah akan sangat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor tersebut akan menentukan baik atau buruknya kinerja dari seorang guru. Dalam sebuah organisasi faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh A. Dale Timple yang dikutip dalam buku *Evaluasi Kinerja SDM* yang menjelaskan bahwa kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, yaitu:

Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.¹⁵

Pendapat serupa dalam buku yang sama dijelaskan bahwa kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh tiga faktor, yaitu:

¹⁴Syaiful Bahari, *Guru dan anak didik dalam interaksi edukatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h.36

¹⁵A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.cit.*, h.15

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologi meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi, dan *job design*.¹⁶

Pendapat serupa juga dikatakan oleh Veithzal Rivai, dkk dalam buku *Performance Appraisal* mengatakan bahwa, faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan:

(1) Kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) tujuan yang khusus; (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian pada setiap kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; dan (14) memiliki standar yang jelas.¹⁷

Terlepas dari semua faktor yang mempengaruhi kinerja, guru harus menjalankan setiap tugas yang dimilikinya dengan baik. Tugas yang dimiliki oleh guru akan sangat mempengaruhi keadaan pendidikan dalam suatu sekolah. Tugas yang dibebankan kepada guru akan dinilai melalui kegiatan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Veithzal Rivai dkk, *Performance Appraisal: sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), h.17

Menurut Veithzal Rivai, dkk dalam buku *Performance Appraisal* menjelaskan bahwa:

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu, kinerja sebagai suatu sistem pengukuran, dan evaluasi, mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan keluaran, dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini.¹⁸

Pendapat serupa dinyatakan oleh Schuler dan Jackson yang dikutip dalam buku *Budaya Organisasi* mengatakan penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.¹⁹

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Penilaian kinerja guru yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau sekolah secara umum bertujuan untuk melihat kinerja yang sudah dilakukan karyawan selama ini, guna meningkatkan kinerja. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto yang di kutip dalam buku *Evaluasi Kinerja SDM* adalah:

¹⁸ *Ibid.*, h.18

¹⁹ Asri laksmi riani, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), h.101

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembangkannya sekarang.
- d. Mengidentifikasi atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.²⁰

Dalam evaluasi kinerja yang dilakukan akan mengacu pada aspek-aspek yang ada. Dijelaskan dalam buku Evaluasi Kinerja SDM aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif adalah sebagai berikut:

Aspek kuantitatif meliputi : (1) proses kerja dan kondisi pekerjaan; (2) waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan; (3) jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan; (4) jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Aspek kualitatif meliputi : (1) ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan; (2) tingkat kemampuan dalam bekerja; (3) kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan; (4) kemampuan mengevaluasi.²¹

Berdasarkan deskripsi konsep yang telah diuraikan, dapat disintesis bahwa kinerja adalah hasil, pencapaian, dan prestasi

²⁰A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.cit.*, h.10

²¹*Ibid.*, h.18

yang dicapai oleh seseorang, yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan dengan indikator: 1) kualitas hasil kerja, 2) kuantitas hasil kerja, 3) waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas, 4) penyelesaian tugas.

2. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi merupakan suatu komponen penting dalam sebuah organisasi. Sekolah merupakan salah satu organisasi yang harus memberikan dukungan organisasi pada setiap guru yang ada didalamnya. Dukungan dari organisasi yang diberikan pada guru merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja guru.

Ricky Griffin, Gregory Moorhead, dalam buku *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* menyatakan bahwa:

*Organizational support is whatever the organization does to help or hinder performance. Positive support might mean providing whatever resources are needed to meet the goal, negative support might mean failing to provide such resources, perhaps due to cost consideration or staff reduction.*²²

Dukungan organisasi adalah segala sesuatu yang dilakukan organisasi untuk membantu atau menghambat kinerja. Dukungan positif berarti menyediakan sumber daya apa pun yang diperlukan untuk memenuhi tujuan, dukungan negatif berarti gagal untuk

²²Ricky Griffin, Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations 11th Edition* (Canada: South Western Cengage Learning, 2014), h.153

menyediakan sumber daya tersebut, karena pertimbangan biaya atau pengurangan staf.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh R. Eisenberger, P. Fasolo, and V. Davis-LaMastro yang dikutip dalam buku *Understanding and Managing Organizational Behavior* yang menjelaskan bahwa, “*organizational support is the extent to which an organization cares about the well-being of its members, listens to their complaints, tries to help them when they have a problem, and treats them fairly.*”²³ Dukungan organisasi adalah sejauh mana sebuah organisasi yang peduli tentang kesejahteraan anggotanya, mendengarkan keluhan mereka, mencoba untuk membantu mereka ketika mereka memiliki masalah, dan memperlakukan mereka dengan adil.

Gouldner dalam buku *Leadership of Networks and Performance: A Qualitative and Quantitative Analysis* mengatakan, “*generally, organizational support theory focuses on the reciprocity norm in leader follower relationships, whereby favorable treatment and estimation by one party are positively reciprocated by the other party.*”²⁴ Umumnya, teori dukungan organisasi berfokus pada norma

²³Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior 6th Edition* (New Jersey: Pearson, 2012), h.267

²⁴Susanne Ruckdäschel, *Leadership of Networks and Performance: A Qualitative and Quantitative Analysis* (Passau: Spring Gabler, 2014), h.51

timbang balik dalam hubungan pengikut pemimpin, dimana perlakuan yang menguntungkan dan estimasi oleh satu pihak secara positif membalas dengan pihak lain.

Penjelasan lebih lanjut dijelaskan dalam buku buku *Leadership of Networks and Performance: A Qualitative and Quantitative Analysis* mengatakan:

Positive valuation will be rewarded by increased effort and commitment. If employees feel that they themselves and their contributions are valued, they reciprocate by engaging more actively in organizational activities. Valuation and support from the leader increases the employees perceived obligation to cooperate and contribute and strengthens their affective commitment to and positive identification with the organization. If their contributions are valued and regarded as worthwhile, followers will respond with increased motivation and performance.²⁵

Penilaian positif akan dihargai dengan peningkatan usaha dan komitmen. Jika karyawan merasa bahwa mereka sendiri dan kontribusi mereka dihargai, mereka membalas dengan terlibat lebih aktif dalam kegiatan organisasi. Penilaian dan dukungan dari pemimpin meningkatkan rasa kewajiban karyawan untuk bekerja sama dan memberikan kontribusi dan memperkuat komitmen afektif mereka dan identifikasi positif dengan organisasi. Jika kontribusi mereka dihargai dan dianggap berharga, pengikut akan merespon dengan peningkatan motivasi dan kinerja.

²⁵ *Ibid.*

Mark Cook dalam buku *Personnel selection: adding value through people* yang menjelaskan bahwa “*organizational support: representing the organization favourably, showing loyalty, complying with rules and procedures*”.²⁶ Dukungan organisasi: mewakili organisasi positif, menunjukkan loyalitas, sesuai dengan peraturan dan prosedur.

Nevizond Chatab dalam buku *Diagnostic Management* mengatakan:

Dukungan organisasi menunjukkan bagaimana para pekerja diorganisasikan dalam unit-unit formal atau informal untuk mencapai misi dan sasaran strategis: bagaimana tanggung jawab tugas dan jabatan, proses kompensasi, manajemen kinerja individu/pegawai, penghargaan, komunikasi, rekrutmen, dan perencanaan suksesi dikelola.²⁷

Dalam sebuah organisasi kinerja karyawan akan sangat didukung oleh sumber daya yang ada dalam suatu organisasi. Sumber daya yang diberikan kepada karyawan merupakan salah satu bentuk dari dukungan organisasi yang diberikan. Dalam buku *Maintaining Team Performance* dijelaskan bahwa:

*Time is frequently a resource that team have in short supply. Organizational support may come in the form of managers endorsing the team's work and granting time to members away from their normal duties, without penalty.*²⁸

²⁶Mark Cook, *Personnel selection : adding value through people 5th Edition* (UK: John Wiley & Sons, Inc, 2009), h.245

²⁷Nevizond Chatab, *Diagnostic Management* (Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta, 2007), h.96

²⁸Kim Kanaga, Henry Browning, *Maintaining Team Performance* (North Carolina: Center for Creative Leadership, 2003), h.2

Waktu adalah sumber daya tim yang sering memiliki pasokan pendek. Dukungan organisasi datang dalam bentuk manajer mendukung kerja dan pemberian waktu tim untuk anggota dari tugas normal mereka, tanpa hukuman.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa dukungan organisasi yang diberikan juga dapat berupa hadiah atau penghargaan:

A frequently overlooked, but critical type of organization support is reward for team performance. Team reward make members feel valued and supported for the work they do in support of the team's goal. Many, if not most, organizations compensate and reward employees for individual performance. Understandably, this type of reward system encourages people to put more effort and time into the solo tasks and projects for which they are measured.²⁹

Sering diabaikan, tetapi tipe kritis dari dukungan organisasi adalah hadiah untuk kinerja tim. Hadiah atau penghargaan tim akan membuat anggota merasa dihargai dan didukung untuk pekerjaan yang mereka lakukan untuk mendukung tujuan tim. Banyak, meskipun tidak sebagian besar, kompensasi organisasi dan hadiah karyawan untuk kinerja individu. Jenis sistem *reward* mendorong orang untuk menempatkan lebih banyak usaha dan waktu ke dalam tugas-tugas dan proyek-proyek yang mereka pertimbangkan dengan baik.

²⁹ *Ibid.*

Selain itu dukungan organisasi yang lain dapat diberikan dalam bentuk penambahan kompetensi bagi karyawan dan komunikasi yang baik dalam suatu organisasi:

Other organizational support can be found in education system, which provide opportunities for acquiring new skills and knowledge by serving on teams. Information systems also play an important part. To stay aligned, members need the tools to communicate with each other, with the organization, and with external stakeholders.³⁰

Dukungan organisasi lainnya dapat ditemukan dalam sistem pendidikan, yang memberikan kesempatan untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru dengan melayani tim. Sistem informasi juga memainkan peranan penting. Untuk tetap selaras, anggota membutuhkan alat untuk berkomunikasi satu sama lain, dengan organisasi, dan dengan para pemangku kepentingan eksternal.

Aspek-aspek yang mempengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dijelaskan oleh Robbins, yang mengemukakan bahwa:

Dukungan organisasional yang di rasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa individu merasa organisasi mereka bersifat suportif ketika penghargaan di pertimbangkan dengan adil, karyawan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan dan pengawas mereka di anggap suportif. Jika dukungan organisasional yang dirasa positif dan komitmen

³⁰ *Ibid.*

organisasinya kuat maka kemungkinan akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi.³¹

Hal ini menjelaskan bahwa penghargaan atas kontribusi, pengawas yang bersikap suportif atau adil serta perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Segala macam dukungan organisasi positif yang diberikan karyawan akan mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Vandewalle dalam buku *Organizational Behaviour: Text and Cases*, yaitu:

*Organizational support—the support provided by organizations helps employees perform effectively. One such process is feedback, which provides information to employees and others about outcome and the degree of employee performance. Feedback enables the individual to relate received rewards to those expected in terms of actual performance. This comparison, in turn, can influence changes in the degree of goal commitment.*³²

Dukungan organisasi, dukungan yang diberikan oleh organisasi membantu karyawan bekerja efektif. Salah satu proses tersebut adalah umpan balik, yang memberikan informasi kepada karyawan dan orang lain tentang hasil dan tingkat kinerja karyawan. Umpan balik memungkinkan individu berhubungan pada imbalan yang diterima

³¹Priyo Sembodo, MSDM, http://priyo-sembodo-feb13.web.unair.ac.id/artikel_detail-116996-materi-MSDM.html diakses tanggal 3 Juli 2015 pukul 15.27 WIB

³²Kavita Singh, *Organizational Behaviour: Text and Cases* (India: Pearson Education Inc, 2009), h.158

dengan yang diharapkan dalam hal kinerja aktual. Perbandingan ini, pada gilirannya, dapat mempengaruhi perubahan dalam tingkat tujuan komitmen.

Berdasarkan deskripsi konsep yang telah diuraikan, dapat disintesis bahwa dukungan organisasi adalah segala sesuatu yang dilakukan organisasi dalam memfasilitasi terwujudnya kinerja anggota sesuai dengan yang diharapkan dengan indikator: 1) penyediaan sumber daya, 2) dukungan yang diberikan pimpinan, 3) pemberian kesempatan untuk berkembang, 4) penghargaan atas kontribusi.

3. Hubungan Dukungan Organisasi dengan Kinerja

Menurut John R. Schermerhorn, Jr, dkk, dalam buku *Organizational Behavior*, mengungkapkan bahwa:

*Performance is influenced most directly by individual attributes such as ability and experience; organizational support such as resources and technology; and effort, or the willingness of someone to work hard at what they are doing.*³³

Kinerja dipengaruhi langsung oleh atribut individu seperti kemampuan dan pengalaman, dukungan organisasi seperti sumber daya dan teknologi, dan usaha atau kesediaan seseorang untuk bekerja keras pada apa yang mereka lakukan.

³³John R. Schermerhorn, Jr, dkk, *Organizational Behavior 11th Edition* (USA: John Wiley & Sons Inc, 2010), h.130

Sashkin & Kiser yang dikutip dalam buku *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate Of The Work Place*, juga menjelaskan bahwa:

*One of the main determinants of success is the amount of support teams receive from the organization and upper management. Organizational support for quality teams has been determined to be crucial for team performance. Research has not addressed this yet, but it seems likely that if organizational support for the individual cause work attitude to positively increase, intention to turnover to decrease, organizational citizenship of work performance to increase, then organizational support for the team should cause similar results for team based outcomes such as team attitudes, OCB toward the team, and team performance.*³⁴

Salah satu penentu utama keberhasilan adalah jumlah dukungan tim yang diterima dari organisasi dan manajemen atas. Dukungan organisasi untuk kualitas tim telah ditentukan menjadi sangat penting bagi kinerja tim. Penelitian belum membahas hal ini, tapi tampaknya dukungan organisasi untuk individu menyebabkan sikap kerja meningkatkan positif, tujuan untuk berkhianat menurun, organisasi kewarganegaraan dari kinerja meningkat, maka dukungan organisasi untuk tim harus menyebabkan hasil yang sama untuk hasil yang berbasis tim seperti sikap tim, OCB terhadap tim, dan kinerja tim.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Jit S Chandan dalam buku *Organizational Behaviour 3th Edition* mengungkapkan bahwa:

³⁴Russell S. Cropanzano and K. Michele Kacmar, *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate Of The Work Place* (USA: Greenwood Publishing Group, Inc, 1995), h.178

*Organizational support and resources affect human behavior in a significant way and the performance is influenced by this behavior. Physical facilities and technology in the organizational structure, as well as advice and direction from the leaders are highly conducive to positive outlook towards work, resulting in high quality performance.*³⁵

Dukungan organisasi dan sumber daya mempengaruhi perilaku manusia secara signifikan dan kinerja dipengaruhi oleh perilaku ini. Fasilitas fisik dan teknologi dalam struktur organisasi, serta saran dan arahan dari pemimpin sangat kondusif untuk pandangan positif terhadap pekerjaan, sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas tinggi.

B. Penelitian yang Relevan

Menurut hasil penelitian relevan yang memiliki kesamaan dalam kajian masalah dikemukakan bahwa dukungan organisasi saling berkaitan erat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rhoades and Eisenberger yang dikutip dalam buku *Leadership of Networks and Performance: A Qualitative and Quantitative Analysis* mengungkapkan bahwa:

*In a meta-analysis of 70 studies, identified three components that were positively related to organizational support leads to positive performance outcomes for both parties (e.g., increased job satisfaction) and for the organization as a whole (e.g., performance).*³⁶

³⁵Jit S Chandan, *Organizational Behaviour 3th Edition* (New Delhi: Vikas Publishing House Pvt Ltd, 2009), h.46

³⁶Susanne Ruckdäschel, *Op.cit.*,h.51

Dalam meta analisis dari 70 studi, mengidentifikasi tiga komponen yang berhubungan positif dengan dukungan organisasi mengarah ke hasil kinerja yang positif bagi kedua belah pihak (misalnya, peningkatan kepuasan kerja) dan untuk organisasi secara keseluruhan (misalnya, kinerja).

C. Kerangka Berpikir

Sekolah pada dasarnya merupakan sebuah organisasi yang didalamnya terdapat berbagai komponen yang saling berkaitan satu sama lain guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kinerja merupakan salah satu komponen utama yang harus diperhatikan dalam sebuah organisasi. Kinerja guru akan sangat menentukan kualitas dari sebuah pendidikan yang diberikan pada suatu sekolah.

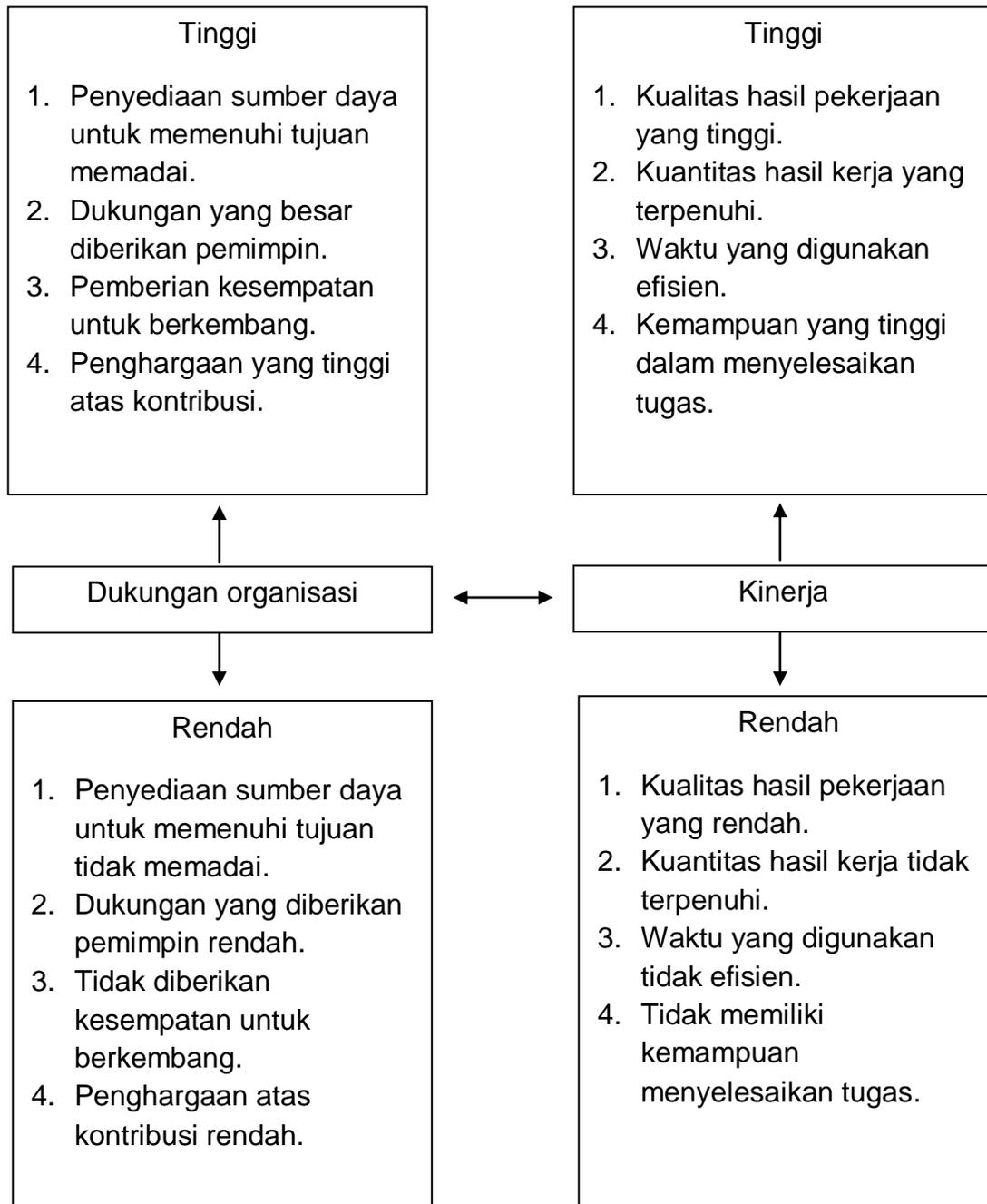
Kinerja guru merupakan suatu hasil, pencapaian, dan prestasi yang dicapai oleh guru, yang memiliki tanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Pada dasarnya kinerja akan sangat ditentukan oleh hasil dari usaha yang sudah dilakukan. Agar kinerja guru dapat meningkat, maka pengawasan dan penilaian kinerja perlu dilakukan. Penilaian kinerja guru dilakukan guna mengetahui bagaimana kinerja guru saat ini. Ketika hasil dari penilaian rendah maka guru akan mendapatkan pembinaan.

Dalam kinerja terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi. Kinerja individu akan tinggi apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja, dan dukungan organisasi. Atribut individu dalam penjelasan ini meliputi faktor individu seperti kemampuan dan keahlian, latar belakang, serta demografi, dan faktor psikologis yang meliputi persepsi, perilaku, dan motivasi. Sedangkan upaya kerja merupakan suatu bentuk keinginan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

Selain faktor dari atribut individu dan upaya kerja, faktor lainnya yang sangat penting adalah dukungan organisasi. Dalam peningkatan kinerja individu, dukungan organisasi dibutuhkan guna mendukung segala bentuk aktivitas yang dilakukan. Dukungan organisasi adalah segala sesuatu yang dilakukan organisasi dalam memfasilitasi terwujudnya kinerja anggota sesuai dengan yang diharapkan.

Dukungan organisasi yang diberikan seperti penyediaan sumber daya, dukungan yang diberikan pimpinan, pemberian kesempatan untuk berkembang, dan penghargaan atas kontribusi. Dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan akan membantu sebuah organisasi memiliki kinerja yang tinggi. Selain itu dukungan organisasi berupa pemberian kesempatan untuk berkembang akan membantu sebuah organisasi terus berkembang pesat.

Dari penjelasan yang telah diuraikan dapat diketahui bahwa dukungan organisasi sangat berkaitan erat dengan kinerja. Dukungan organisasi dapat membantu guru untuk terus meningkatkan kinerja. Secara sederhana kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teori, kerangka berpikir, yang telah diuraikan maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Terdapat hubungan positif antara dukungan organisasi dengan kinerja guru Sekolah Menengah Atas Swasta di Kecamatan Pasar Minggu Jakarta Selatan.”