



# TABULARASA

JURNAL PENDIDIKAN PPS UNIMED

Volume 09 No. 2, Agustus 2013

PENGARUH STRATEGI KONTRAK KOMPETENSI DAN KEMAMPUAN  
PENGANTAR ELEKTRO TEKNIK TERHADAP KOMPETENSI  
MAHASISWA JPTE FT UNIMED

**Babaruddin**

ANALISIS PELAKSANAAN PRAKTIKUM BIOLOGI DAN UPAYA MENINGKATKAN  
PEMAHAMAN KONSEP DAN PENALARAN MATEMATIKA DENGAN  
MENGUNAKAN MODEL PEMBELAJARAN BERBASIS  
MASALAH DI SMA NEGERI 2 BINJAI

**M.Yus Efendi, Dian Armanto, Asmin**

PEMBERIAN TUGAS DAN RESITASI UNTUK MENINGKATKAN HASIL BELAJAR  
MENGAMBAR TEKNIK DASAR PADA SISWA SMK NEGERI 1  
MERDEKA BERASTAGI

**Natalia Barutu S dan Asri Lubis**

IDENTIFIKASI FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KEPALA SEKOLAH

**Saiman Bintang**

PENGELOLAAN MANAJEMEN KEARSIPAN DI PERGURUAN TINGGI

**Ermawaty**

ANALISIS KEUNTUNGAN USAHA TANI KELAPA DI KECAMATAN  
PADANGSIDIMPUAN BATUNA DUA

**Faisal R. Dongoran**

FIGURES OF SPEECH OF NGEKHANE IN ALAS WEDDING CEREMONY

**Abdul Halim**

FIGURES OF SPEECH OF NGEKHANE LITERACY AND SENSE MAKING

**Sri Minda Murni dan Mutayuhito Solia**

**Program Pascasarjana  
Universitas Negeri Medan**

**JURNAL TABULARASA  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN**

- Nama Jurnal : **TABULARASA**  
Periode Terbit : 3 kali setahun, bulan April, Agustus dan Desember  
Susunan Redaksi :  
1. Penanggung Jawab : Rektor Universitas Negeri Medan  
2. Pengarah : Direktur Program Pascasarjana Unimed  
3. Pimpinan Redaksi : Dr. Arif Rahman, M.Pd.  
4. Sekretaris : Prof. Dr. Sahat Siagian, M.Pd.  
5. Bendahara : Dr. Rachmat Mulyana, M.Si.  
6. Anggota Redaksi : Dr. Zulkifli Matondang, M.Si.  
Dr. Rahmat Husein, M.Ed.  
Dr. Elvis Napitupulu, M.Si.  
Dr. Adi Sutopo, M.T., M.Pd.  
7. Penyunting Ahli : Prof. Dr. Agustiarsyahnur, M.A. (UNP-Padang)  
Asruddin Barori Tou, M.A., Ph.D. (UNY-Yogyakarta)  
Prof. T. Silana Sinar, M.A., Ph.D. (USU-Medan)  
Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd. (UNIMED-Medan)  
Prof. Dr. H. Syaiful Sagala, M.Pd (UNIMED-Medan)  
Prof. Dr. Harun Sitompul, M.Pd. (UNIMED-Medan)  
Prof. Dr. Busmin Gurning, M.Pd. (UNIMED-Medan)  
Prof. Dr. Syahyar, M.M., M.Si. (UNIMED-Medan)  
Prof. Dr. Ramlan Silaban, M.Si. (UNIMED-Medan)  
Dr. Denny Setiawan, M.Si. (UNIMED-Medan)  
Dr. Edy Syahputra, M.Pd. (UNIMED-Medan)  
Dr. Phil. Ichwan Azhari, M.Si. (UNIMED-Medan)  
Dr. Dede Ruslan, M.Si. (UNIMED-Medan)  
Dr. Hasruddin, M.Pd. (UNIMED-Medan)  
Dr. Sukarman Purba, M.Pd. (UNIMED-Medan)  
8. Sekretariat : Drs. Kadar Chan.  
Vivi Emilawati, SE  
Jerry Stevanus Pauned, S.Si.  
9. Desain Cover : Faisal Rahman Dongoran, S.P.

**Alamat Redaksi:**

Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan  
Jl. Williem Iskandar Pasar – V Medan 20221  
Telp. 061-6636730, Fax. 6636730  
Email. pps-tabularasa@yahoo.co.id

## PENGANTAR

Puji syukur diucapkan pada Tuhan Yang Maha Esa atas terbitnya jurnal pendidikan pada PPs Unimed. Jurnal TABULARASA Volume 10 No.2. edisi Agustus 2013 ini memuat beragam topik yang lebih variasi meliputi: kompetensi, model pembelajaran, pemberian tugas dan resitasi, kinerja, manajemen kearsipan, usaha tani dan *figures of speech*.

Tulisan pertama berjudul *pengaruh strategi kontrak kompetensi dan kemampuan pengantar elektro teknik terhadap kompetensi mahasiswa JPTE FT Unimed* yang ditulis oleh Baharuddin. Berikutnya M. Yus Efendi, Dian Armanto dan Asmin menulis dengan judul *analisis pelaksanaan pratikum biologi dan upaya meningkatkan pemahaman konsep dan penalaran matematika dengan menggunakan model pembelajaran berbasis masalah di SMAN 2 Binjai*. Tulisan selanjutnya berjudul *pemberian tugas dan resitasi untuk meningkatkan hasil belajar menggambar teknik dasar pada siswa SMKN 1 Merdeka Berastagi* yang ditulis oleh Natalia B.S. dan Asri Lubis. Salman Bintang menulis dengan judul *identifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah* Tulisan berikutnya menguraikan tentang kearsipan dengan judul *pengelolaan manajemen kearsipan di perguruan tinggi* yang ditulis oleh Ermawaty. Faisal R. Dongoran menulis dengan judul *analisis keuntungan usaha tani kelapa di kecamatan Padangsidempuan Batunadua*. Selanjutnya, Abdul Halim menguraikan tentang gaya bahasa dengan judul *figures of speech of ngekhane in Alas wedding ceremony*. Akhir dari jurnal ini ditutup oleh tulisan Sri Minda Munir dan Mutsyuhito Solin dengan judul *figures of speech of ngekhane literacy and sense making*.

Demikian isi jurnal TABULARASA edisi Volume 10 No. 2 ini, dengan ucapan terimakasih kepada para penulis. Semoga dengan terbitnya edisi ini memacu kita untuk lebih kreatif dalam mengungkapkan suatu ide dan pemikiran dalam tulisan.

Tim Redaktur

## DAFTAR ISI

**PENGARUH STRATEGI KONTRAK KOMPETENSI DAN  
KEMAMPUAN PENGANTAR ELEKTRO TEKNIK TERHADAP  
KOMPETENSI MAHASISWA JPTE FT UNIMED**  
Baharuddin (91 – 104)

**ANALISIS PELAKSANAAN PRAKTIKUM BIOLOGI DAN  
UPAYA MENINGKATKAN PEMAHAMAN KONSEP DAN  
PENALARAN MATEMATIKA DENGAN MENGGUNAKAN MODEL  
PEMBELAJARAN BERBASIS MASALAH  
DI SMA NEGERI 2 BINJAI**  
M.Yus Efendi, Dian Armanto, Asmin (105 – 116)

**PEMBERIAN TUGAS DAN RESITASI UNTUK MENINGKATKAN  
HASIL BELAJAR MENGGAMBAR TEKNIK DASAR PADA SISWA  
SMK NEGERI 1 MERDEKA BERASTAGI**  
Natalia Barutu S dan Asri Lubis (117 – 126)

**IDENTIFIKASI FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA KEPALA SEKOLAH**  
Salman Bintang (127 – 140)

**PENGELOLAAN MANAJEMEN KEARSIPAN  
DI PERGURUAN TINGGI**  
Ermawaty (141 – 150)

**ANALISIS KEUNTUNGAN USAHA TANI KELAPA  
DI KECAMATAN PADANGSIDIMPUAN BATUNADUA**  
Faisal R. Dongoran (151 – 164)

**FIGURES OF SPEECH OF NGEKHANE  
IN ALAS WEDDING CEREMONY**  
Abdul Halim (165 – 178)

**FIGURES OF SPEECH OF NGEKHANE  
LITERACY AND SENSE MAKING**  
Sri Minda Murni and Mutsyuhito Solin (179 – 187)

## IDENTIFIKASI FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KEPALA SEKOLAH

Salman Bintang, Dosen Prodi Pendidikan Teknik Elektro FT Unimed

### Abstract

*The purpose of this paper was to determine the indicators that affect the performance of the principal. Efforts to improve the performance of these principals can be done in various ways. One of them is to do a theoretical study of the factors that allegedly associated with these performance factors. Theoretically the factors that affect the performance factors are very numerous and complex. Performance variables studied by analyzing various factors that can influence it. Assessment and analysis of the relationship between variables is discussed to measure the effect of one variable to another variable. These variables are: (1) motivation, (2) organizational commitment, (3) authority, and (4) performance. In this paper discussed how to influence motivation, authority, organizational commitment to the performance of the principal.*

*Keywords: motivation, authority, organizational commitment, performance*

### A. Pendahuluan

Satuan pendidikan hendaknya dipimpin oleh individu-individu yang tangguh, handal dan berkinerja baik. Jika dikaitkan dengan satuan pendidikan, pimpinan ini adalah kepala sekolah. Dengan demikian, setiap satuan pendidikan hendaknya dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki kinerja yang baik mampu melaksanakan amanat pendidikan nasional ini, termasuk di dalamnya Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP).

Pentingnya mempunyai kepala sekolah yang berkinerja baik pada jenjang pendidikan SMP ini bukanlah tanpa dasar. Jenjang pendidikan ini mempersiapkan peserta didiknya untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Dengan demikian, baik buruknya lulusan sekolah ini akan berpengaruh pada jenjang pendidikan selanjutnya. Dengan demikian, perhatian pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan ini hendaknya dapat dipelihara

dan ditingkatkan secara terus menerus dengan meningkatkan kinerja kepala sekolahnya.

Upaya meningkatkan kinerja kepala sekolah ini dapat dilakukan dengan berbagai cara. Salah satu di antaranya adalah dengan melakukan kajian teoretik terhadap faktor-faktor yang diduga kuat terkait dengan faktor kinerja ini. Secara teoretik faktor-faktor yang mempengaruhi faktor kinerja tersebut sangat banyak dan bersifat kompleks. Di antara sekian banyak faktor, yang secara teoretis, berpengaruh terhadap kinerja ini, salah satu di antaranya adalah faktor motivasi. Hal ini cukup beralasan sebab motivasi adalah faktor pendorong yang memungkinkan seseorang melakukan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Faktor lainnya adalah wewenang. Alasannya adalah jika seorang kepala sekolah tidak mempunyai wewenang untuk mengarahkan sumberdaya yang dimilikinya, maka tujuan yang telah ditetapkan akan sulit untuk dicapai. Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah faktor komitmen organisasi. Faktor ini berperan penting dalam mendorong seseorang memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasinya. Ketiga faktor yang diuraikan sebelumnya juga tidak bersifat independen satu sama lain. Tidak mustahil ketiga faktor ini juga berhubungan secara kompleks dalam membentuk kinerja. Dengan demikian, diperlukan pengujian secara teoretis dan empiris agar hubungan yang terjadi antara ketiga faktor tersebut dengan faktor kinerja ini dapat diketahui dengan benar. Melalui pengujian ini diharapkan pola hubungan antara ketiga faktor yang diuraikan sebelumnya dapat diketahui secara lebih jelas sehingga dapat diimplementasikan secara lebih efektif.

Secara teoretis, hal kinerja ini tidaklah berdiri sendiri, melainkan terkait dengan banyak faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal yang terkait dengan kinerja ini antara lain adalah: (1) motivasi; (2) komitmen organisasi; (3) minat; (4) sikap; (5) keterampilan; (6) pengetahuan manajemen; dan (7) persepsi. Pada sisi lain, faktor eksternalnya antara lain adalah: (1) iklim kerja, (2) lingkungan geografis, (3) wewenang; dan (4) dukungan organisasi.

Sejalan dengan identifikasi faktor-faktor tersebut, banyak hal yang dapat digali dalam penelitian ini dan dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja, (2) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja, (3) Minat berpengaruh terhadap kinerja (4) Sikap berpengaruh terhadap kinerja, (5)

Keterampilan berpengaruh terhadap kinerja, (6) Pengetahuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja, (7) Persepsi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja, (8) Iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja, (9) Lingkungan geografis berpengaruh terhadap kinerja, (10) Wewenang berpengaruh terhadap kinerja, dan (11) Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia dewasa ini adalah tingkat keberhasilan pendidikan yakni masih rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan, khususnya lagi pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain melalui berbagai pelatihan peningkatan kompetensi guru, dan pengadaan sarana/prasarana pendidikan, namun perbaikan mutu pendidikan belum memperlihatkan peningkatan yang berarti. Untuk itu maka salah satu arah kebijakan pembangunan pendidikan adalah melakukan pembaharuan dan pemantapan sistem pendidikan nasional berdasarkan prinsip desentralisasi, otonomi keilmuan dan manajemen.

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap semua aktivitas lembaga pendidikan. Untuk itu diperlukan kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial dalam melaksanakan fungsi di sekolah. Kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya akan mempengaruhi mutu proses dan mutu hasil pendidikan. Sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan kinerja kepala sekolah dalam mengelola sumber daya yang ada di sekolah di sekolah perlu lebih dioptimalkan. Peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer merupakan aspek penting dalam menggerakkan aktivitas sekolah.

Permasalahan yang dikhawatirkan muncul sehubungan dengan peran penting kepala sekolah adalah kemungkinan terjadinya kesenjangan antara kinerja kepala sekolah yang seharusnya dengan unjuk kerja kepala sekolah yang terdapat. Kesenjangan tersebut dapat menimbulkan distorsi yang menghambat pencapaian keberhasilan proses dan hasil pendidikan.

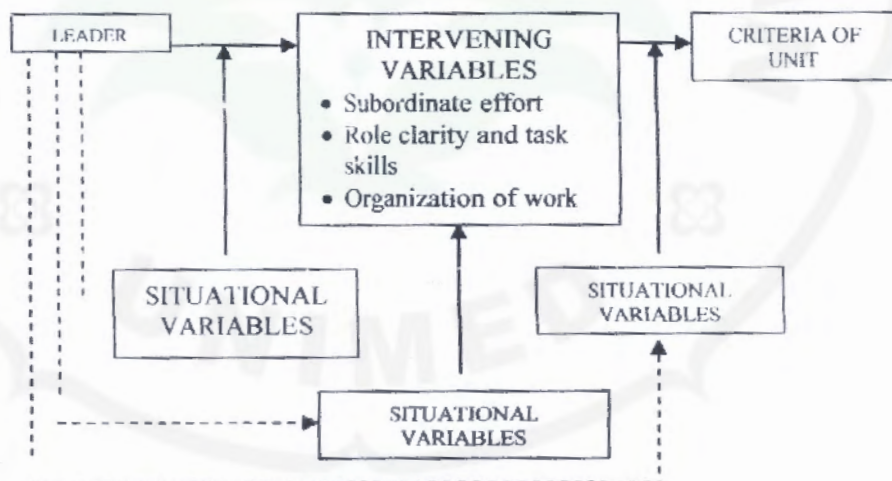
Secara umum dapat dijelaskan bahwa kinerja adalah unjuk kerja, prestasi kerja, upaya maksimal seseorang yang diperlihatkan melalui kegiatan yang dilakukannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, antara lain: motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, pemberian gizi karyawan, pelatihan, wewenang, komitmen dan masih

banyak yang lainnya. Semua faktor itu pasti berpengaruh; ada yang dominan ada juga yang tidak.

Bagi suatu organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, tentu saja kinerja individu organisasi itu dapat dilihat dari bagaimana organisasi tersebut mengalami peningkatan kerja secara kualitas dan kuantitas pekerjaan dalam hal melayani publik. Dalam tulisan ini dikaji faktor-faktor yang berpengaruh kepada kinerja kepala sekolah. Tulisan ini akan mengkaji bagaimana pengaruh motivasi, wewenang, komitmen organisasi terhadap kinerja kepala sekolah.

## B. Pembahasan

Sebuah teori Kontingensi lebih lengkap bila memasukkan juga variabel-variabel intervensi untuk menjelaskan mengapa efek perilaku terhadap hasil bervariasi pada situasi-situasi tertentu. Salah satu tinjauan dari teori Kontingensi tentang Kepemimpinan adalah *teori Multiple Linkage*.



### 1. Konsep Kinerja

Kinerja merupakan kata dasar yakni "*Performance*". Sinonim Kinerja adalah: (a) prestasi kerja, (b) unjuk kerja, (c) pemampilan, (d) hasil kerja. Colquitt, Le Pine dan Wesson, menulis "*Job Performance*", adalah sekumpulan perilaku pegawai yang memberikan kontribusi pada organisasi menghasilkan prestasi. Kinerja memiliki tiga dimensi: Kinerja tugas (*task performance*),



perilaku kewarganegaraan (*citizenship behavior*), perilaku balasan produksi (*counterproductive behavior*)

Robbins yang mengutip Blumberg dan Pringle, menyatakan Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi ( $f$ ) dari interaksi antara kemampuan ( $A$ ) dan Motivasi ( $M$ ); yaitu,  $Kinerja = f(A \times M)$ . Namun masih ada potongan teka-teki yang belum ditemukan. "Kita" menambahkan peluang untuk berkinerja ( $O$ ) ke dalam performa persamaan "kita" =  $f(A \times M \times O)$ .

Hasil penelitian Tella dan Ayeni yang mengemukakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian Brown dan Shepherd (dalam Teila, Ayeni dan Popoola) yang mengemukakan bahwa hasil penelitian korelasi yang eksis dalam studi antara motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

George dan Jones menyatakan bahwa kinerja adalah kebutuhan untuk menentukan kontribusi para karyawan. Drucker mengemukakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang pekerja dan dalam lingkup yang lebih besar adalah organisasi. Kathrin R. Wentzel dalam Elliot dikutip oleh Drucker menyatakan bahwa hasil kerja seseorang berhubungan positif dengan perilaku sosial, emosional secara psikologis sehingga menghasilkan kinerja organisasional.

Johnson, mengemukakan bahwa kinerja adalah, "a rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition". Kinerja seseorang menunjukkan tingkat kompetensi atau profesionalismenya, kemampuan atau kompetensi diartikan oleh Johnson, sebagai kinerja yang rasional yang mana memberikan kepuasan yang mencapai tujuan dalam suatu kondisi.

Amstrong dan Baron mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh empat faktor yang dominan yakni: (1) faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas, bimbingan dan motivasi, (2) faktor pribadi yang meliputi motivasi dan komitmen, keterampilan dan kompetensi, (3) faktor sistem yang meliputi fasilitas kerja dan sistem pekerjaan, (4) faktor situasional yang meliputi suasana lingkungan kerja, unsur internal dan eksternal.

Schechner, mengemukakan bahwa kinerja adalah "tingkat efisiensi dan produktivitas kerja, yang dapat dipantau dari catatan yang ada pada lembaga atau organisasi dimana seseorang bekerja". Artinya bahwa kinerja berhubungan dengan langsung dengan efisiensi dan efektivitas dan produktivitas kerja dari seseorang pegawai (karyawan) untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan kajian di atas, dapat dibuat sintesis bahwa kinerja adalah seperangkat perilaku kerja seorang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang diukur dengan indikator: merencanakan kerja, mengumpulkan dan mempersiapkan informasi, menyelaraskan informasi, memberi penilaian, mengembangkan potensi bawahan, mengelola staf, tawar menawar, penyampaian informasi.

## 2. Konsep Motivasi

Finch dan McGough (dalam Djatmiko) mengingatkan bahwa salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan dalam pendidikan adalah motivasi kerja personal. Owens menjelaskan, *motivation* adalah pertimbangan secara umum yang telah berakar dalam kebutuhan manusia, merespon individu kepada kebutuhan tentang mereka kerjakan.

Teori-teori motivasi dapat dicirikan sebagai isi, proses, atau penguat. *Konten* teori menekankan pentingnya drive atau kebutuhan dalam individu sebagai motif untuk tindakan individu. *Proses* teori menekankan bagaimana dan dengan apa tujuan individu termotivasi. *Penguatan* atau belajar teori berfokus pada bagaimana konsekuensi dari tindakan individu di masa lalu mempengaruhi perilaku-nya di masa depan.

George and Jones. menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang dimulai dengan kekurangan fisiologis atau psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku atau drive yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Menurut Mitchell, motivasi merupakan suatu derajat, di mana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan tugas dengan baik. Sedangkan Danim menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang diinginkannya. Dalam arti kognitif, motivasi dianggap sebagai aktivitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan dan penentuan perilaku guna mencapai tujuan tersebut. Dalam arti afeksi, motivasi merupakan sikap dan nilai dasar yang dianut oleh seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak atau tidak bertindak.

Masih menurut Danim, dalam pengertian motivasi terdapat tiga unsur esensial, yaitu faktor pendorong atau pembangkit motif, baik internal maupun eksternal, tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan

tersebut. Faktor internal sebagai pendorong motif bersumber dari dalam diri individu itu sendiri seperti kepribadian, intelegensi, kebiasaan, kesadaran, minat, bakat, kemauan dan semangat. Sedangkan faktor eksternal berasal dari luar individu, yaitu lingkungan, seperti lingkungan sosial, tekanan dan regulasi keorganisasian.

George dan Jones, menjelaskan motivasi kerja sebagai kekuatan psikologi dimana seseorang menentukan arah dari perilaku orang-orang dalam suatu organisasi, tingkatan usaha, dan ketekunan dalam menghadapi hambatan-hambatan.

Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, menjelaskan motivasi kerja sebagai kekuatan individu-individu untuk mengarahkan, meningkatkan, ketekunan dari usaha seseorang yang telah dikeluarkan pada pekerjaan. Colquitt, Le Pine dan Wesson, menjelaskan motivasi kerja sebagai satu set kekuatan-kekuatan energi keduanya dimulai dari dalam dan luar bekerja, mula-mula pekerjaan yang telah dikaitkan usaha, sekumpulan arahan, intensitas dan ketekunan.

Luthans, menjelaskan konten teori tentang motivasi kerja adalah identifikasi kebutuhan-kebutuhan/dikemudikan orang dan bagaimana kebutuhan-kebutuhan/dikemudikan adalah telah diprioritaskan. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, menyimpulkan motivasi adalah mengangkat tiga komponen penjelas: Arahan (Direction), Intensitas (Intensity), dan ketekunan (Persistence).

Dewasa ini salah satu dari penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai motivasi adalah teori pengharapan (Ekspektasi) dari Victor Vroom. Argumen teori pengharapan, bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output itu bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan, karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia meyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian yang baik akan mendorong imbalan organisasi seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi. Dan imbalan itu akan memenuhi sasaran pribadi karyawan itu.

Menurut pandangan Vroom, sebagian besar individu dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya perlu dimotivasi. Ia menganjurkan untuk menerapkan prinsip kompensasi (*reward*)

yang berkaitan dengan perilaku dan harus dilaksanakan secara konsisten.

Inti teori ini *expectancy theory* terletak pada pendapat yang mengatakan motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Berdasarkan kajian di atas, dapat dibuat sintesis bahwa yang dimaksud dengan Motivasi adalah dorongan seseorang untuk melaksanakan tugas dengan baik dan mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang diinginkan dengan indikator: Penyelesaian tugas, mempertahankan argumentasi, tanggung jawab, ketergantungan, pengembangan staf, dan hubungan antar pribadi.

### 3. Wewenang

Efektivitas seorang manajer tergantung pada berbagai jenis hubungan kekuasaan, termasuk kekuasaan ke bawah pimpinan terhadap para bawahannya, kekuasaan ke atas para bawahan terhadap pemimpin, kekuasaan ke atas pemimpin terhadap para atasannya, serta kekuasaan lateral pemimpin terhadap orang lain dalam organisasi.

Colquitt, Le Pine dan Wesson, menjelaskan wewenang (*authority*) merupakan bagian dari *Legitimate power* "kekuasaan yang sah" yaitu setelah memperoleh dari suatu posisi otoritas ke dalam organisasi dan suatu waktu diakui sebagai otoritas formal. Vecchio, menyimpulkan (*summary*) Wewenang adalah menggunakan kekuasaan secara sah dalam mengejar/mencari sasaran bersama.

Wewenang (*Authority*) dalam suatu organisasi memberi hak kepada seseorang untuk mengeluarkan instruksi terhadap yang lain dan untuk menjamin bahwa semua dapat mengeluarkan instruksi terhadap yang lain dan untuk menjamin bahwa semua dapat ditaati. Keberadaan wewenang tampak ketika seorang manajer memiliki hak untuk memberikan tugas dan menilai tindakan para karyawan yang bekerja untuknya.

Hersey dan Blanchard (dalam Sagala) wewenang adalah jenis power berasal dari jabatan yang diduduki pemimpin, merupakan power yang dilegitimasi peranan formal dalam organisasi. Yukl, menyatakan bahwa Wewenang adalah kapasitas untuk mempengaruhi secara uniteral sikap dan perilaku orang ke arah yang diinginkan.

Kewenangan adalah hak untuk mempengaruhi orang lain dengan cara tertentu, dan merupakan dasar penting bagi pengaruh dalam organisasi formal. Pilihan mengenai perilaku mempengaruhi sebagian tergantung pada seberapa banyak *position power* dan *personal power* yang dipunyai oleh pemimpin tersebut terhadap orang yang ditargetkan dalam situasi segera.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dibuat sintesis bahwa yang dimaksud dengan wewenang adalah kekuasaan yang sah dimiliki seseorang pimpinan dalam menggunakan pengaruh kepada bawahan agar melaksanakan tugas organisasi, dengan indikator: memberi penghargaan, melakukan paksaan, menerima putusan, memberi rujukan, dan keahlian.

#### 4. Komitmen Organisasi

Sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif-baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam hal tipe sikap, salah satunya adalah Komitmen Organisasi. Komitmen karyawan merupakan bagian yang penting dalam organisasi. Mathieu dan Zajac dikutip oleh Luthans dinyatakan bahwa komitmen akan memberikan dukungan positif terhadap hasil yang diharapkan organisasi seperti terhadap performansi, menghindari pekerja berhenti dan ketidak hadiran kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, kinerja personil perlu mendapat perhatian dalam hubungannya dengan pengelolaan organisasi.

Colquitt, Le Pine dan Wesson, menjelaskan komitmen organisasi telah didefinisikan sebagai keinginan tetap seorang pegawai untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut. George dan Jones, menyimpulkan komitmen organisasi adalah koleksi dari perasaan dan kepercayaan memiliki organisasi mereka sebagai suatu keseluruhan.

Luthans menjelaskan komitmen organisasi adalah (1) suatu hasrat yang kuat dari anggota untuk tetap bagian dari organisasi, (2) kemauan pada penggunaan yang lebih tinggi dari upaya pada kepentingan organisasi, (3) suatu pengertian kepercayaan yang dalam, dan penerimaan, nilai dan sasaran dari organisasi.

Pengertian komitmen berhubungan dengan aspek kepribadian seseorang yang diwujudkan dalam bentuk perilakunya. Dengan komitmen seseorang akan menyatakan suatu tekad untuk melaksanakan sesuatu. Sebagaimana diungkapkan Sujancky bahwa saya perlu melakukan perubahan ini, saya percaya akan hal itu, dan

saya akan mengerjakannya. Dengan demikian, komitmen dapat menciptakan seseorang bertekad untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya. Oleh sebab itu, tekad tersebut merupakan sesuatu yang dapat mendorong keberhasilan dalam melaksanakan aktivitas dengan lebih baik. Tekad tersebut diwujudkan dalam bentuk perilaku kerja dengan melaksanakannya secara sungguh-sungguh. Sebagaimana diungkapkan Ghemawat bahwa untuk memenuhi tekadnya tersebut, ia akan menggunakan strategi-stategi agar tidak melewati waktu yang ditentukan.

Dessler mengemukakan bahwa komitmen adalah identifikasi pekerja dengan dan menyatakan untuk mencapai misi perusahaan atau unit. Dengan demikian dikaitkan dengan personil perusahaan, personil yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan mengabdikan dirinya untuk perusahaan dengan mengidentifikasikan dirinya dengan perusahaan di mana ia berada. Nilai-nilai perusahaan menjadi acuan bagi tingkah lakunya, merasa bangga dengan prestasi perusahaannya dan merasa prihatin bila perusahaannya mengalami kemunduran. Oleh sebab itu, ia akan mengerahkan segenap kemampuannya untuk membuat perusahaannya berprestasi yakni mencapai misi perusahaan di mana ia berada. Hal senada, Neale dan Northcraft menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan organisatoris yang melekat dari identifikasi individu terhadap organisasi di mana ia terlibat. Hal ini, pada umumnya meliputi tiga faktor, yaitu (1) kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2) kemauan menggunakan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi. Secara ringkas, dapat dikatakan bahwa orang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap organisasi, maka orang tersebut akan menggunakan nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilainya. Oleh sebab itu, orang tersebut memiliki kemauan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi, dalam keadaan bagaimana pun ia akan cenderung bertahan sebagai anggota organisasi.

Locke dan Latham mengemukakan bahwa adanya hubungan antara kepuasan dan komitmen; sedangkan Vanderberg dan Lance memberikan dukungan bahwa komitmen menyebabkan kepuasan. Dengan kata lain, bila seseorang memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan suatu kegiatan, maka terdapat kecenderungan bahwa orang tersebut akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

Sebagaimana diungkapkan sebelumnya, bahwa orang yang memiliki komitmen terhadap tugasnya, berarti orang tersebut menyukai akan pekerjaan tersebut. Karenanya, seseorang yang melaksanakan pekerjaan yang disukainya tersebut dapat menimbulkan ketertarikan dirinya melaksanakan pekerjaan tersebut dan akan menikmati (*enjoy*) dengan pekerjaannya. Apalagi pekerjaan tersebut dapat memberikan hasil sebagaimana yang diharapkannya, maka kepuasan akan prestasi kerjanya akan menjadi lebih tinggi.

Komitmen berperan penting dalam penataan organisasi. Penataan organisasi, di samping sebagai pengorganisasian kembali tugas-tugas organisasi, adalah kegiatan penempatan orang-orang pada posisi-posisi dalam organisasi baru tersebut. Hal ini, dilakukan melalui proses berpikir secara mendasar dan merancang organisasi secara radikal untuk mencapai peningkatan yang dramatis dalam ukuran kinerja biaya, mutu, layanan, dan kecepatan. Salah satu asumsi dasar penataan proses organisasi adalah pengorganisasian unit kerja (*departemen*) dan proses yang bersifat tradisional telah menyebabkan pemborosan dan tidak responsif terhadap pelanggan organisasi.

Komitmen dapat memelihara minat karyawan terhadap organisasi, membuat karyawan senang melaksanakan tugas-tugas organisasi dan menghabiskan banyak waktu dalam kehidupannya bersama organisasi tersebut. Luthans menyatakan bahwa rintangan utama yang dapat mencegah orang-orang mengubah sikap mereka adalah komitmen, yang terjadi ketika orang-orang merasa suatu komitmen terhadap tindakan tertentu dan enggan berubah. Teori dan riset mendukung peningkatan komitmen, kecenderungan bagi pembuat keputusan untuk terus bekerja keras meskipun dengan berbagai kegagalan. Dengan demikian, meskipun karyawan menghadapi berbagai kegagalan, ia akan bekerja keras untuk memperoleh keberhasilan.

Secara lebih rinci, Meyer dan Allen, sebagaimana dikutip Luthans, mengemukakan tiga model komitmen organisasi, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. *Affective commitment* meliputi emosional karyawan untuk mengidentifikasi dirinya dan terlibat dalam organisasi. *Continuance commitment* merupakan komitmen yang didasarkan atas biaya-biaya yang menyebabkan karyawan tetap betah tinggal dalam organisasi. *Normative commitment* didasarkan norma yang melibatkan karyawan merasa berkewajiban untuk menyatu dengan organisasi.

Di samping itu, Odiome menyatakan ciri-ciri komitmen, yaitu: (1) Memiliki tingkat penerimaan yang tinggi terhadap diri sendiri dan orang lain, la tahu diri, terbuka, toleran dan bersikap objektif. (2) Bersikap spontanitas. Menerima sesuatu yang baru dan perubahan tanpa merasa panik dan menutup diri. (3) Cenderung mengutamakan kebersamaan. (4) Melihat masalah sebagai penyimpangan dari yang seharusnya, dan menerima perubahan untuk memperbaiki sesuatu. (5) Membangun sendiri pemikiran, tidak mudah terpengaruh oleh berbagai propaganda. Memiliki motivasi untuk sedapat mungkin agar menjadi yang terbaik. Hersey dan Blanchard mengemukakan lima jenis komitmen organisasi, yaitu komitmen-komitmen terhadap: pelanggan, organisasi, diri sendiri, orang, dan tugas.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dibuat sintesis bahwa yang dimaksud dengan Komitmen organisasi merupakan tekad untuk melaksanakan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya dan mendorong keberhasilan dalam melaksanakan aktivitas organisasi dengan indikator : terbuka, toleran dan bersikap objektif, spontanitas, kebersamaan, perbaikan, dan teguh pendirian

### C. Penutup

Sebagaimana dikemukakan pada awal tulisan ini bahwa secara teoretis, kinerja tidaklah berdiri sendiri, melainkan terkait dengan banyak faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Motivasi dapat meningkatkan kinerja. Ini berarti, jika ingin meningkatkan kinerja maka diperlukan pimpinan yang memiliki kemampuan memberikan motivasi dengan mengenal faktor pendorong atau pembangkit motif, baik internal maupun eksternal, tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut. Faktor internal sebagai pendorong motif bersumber dari dalam diri individu itu sendiri Selain itu, Upaya peningkatan motivasi kerja Kepala Sekolah adalah: (1) memberikan penghargaan dan insentif tambahan terhadap prestasi kerja yang dicapai guru, (2) meningkatkan pengetahuan dan kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola Sekolah melalui diklat tentang kepemimpinan, manajemen dan komputer, sehingga dapat menunjang pelaksanaan tugas Kepala Sekolah, (3) memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan lanjutan demi untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan.



Dalam penelitian ini ditemukan bahwa wewenang merupakan faktor yang juga menentukan peningkatan komitmen organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja. Temuan ini dapat memberi masukan untuk dapat dijadikan masukan dan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berwenang dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja kepala sekolah, khususnya SMP. Upaya peningkatan dapat dilakukan dengan memahami kemampuannya untuk menangani permasalahan pada setiap unit, perkembangan lingkungan kerja yang dinamis, membuat keputusan yang memandu tindakan orang lain, pengakuan di antara pemberi wewenang dan penerima wewenang.

Juga dalam penelitian ini ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah SMP. Perumusan implikasi menekankan pada peningkatan komitmen organisasi. Hal ini dapat dijadikan masukan dan pertimbangan bagi pimpinan organisasi dan pihak-pihak penentu kebijakan. Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja akan berdampak dalam menentukan persyaratan dalam meningkatkan kinerja individu. Keterbukaan, toleran dan bersikap objektif, spontanitas, kebersamaan, perbaikan, dan teguh pendirian dapat diaktualisasikan dalam bentuk pemberian tugas, pemecahan masalah baik individu maupun kelompok untuk dibahas dengan kriteria yang jelas, sistem penilaian yang objektif, sistem penghargaan dan sanksi yang jelas serta kesempatan untuk berkembang dan peningkatan kemampuan sdm yang terpola dengan baik, akan menimbulkan harapan para kepala sekolah SMP untuk meraih karir yang jelas dan akhirnya akan berdampak pada kinerja yang tinggi.

Usaha peningkatan kerja yang ditopang oleh beberapa faktor di atas akan melibatkan banyak pihak, yaitu: (a) kepala sekolah yang bersangkutan, (b) pihak dinas pendidikan sebagai atasan langsung. Faktor-faktor di atas membutuhkan perhatian khusus sebab hal tersebut berhubungan langsung dengan keadaan kepala sekolah SMP, apakah ia memperoleh penghargaan, kesejateraan, pengakuan, dan kesempatan mengembangkan diri dalam mencapai tujuan dalam pelaksanaan tugas. Kondisi positif, inovatif dan berkesinambungan tentunya akan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. and Baron, Angela. *Performance Management*. London: Institute of Forsonal and Development, 1998.
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A., and Wesson, Michael J. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill Irwin Companies, Inc., 2009
- Danim, Sudarwan., *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Drucker, Peter F. *Innovation Enterpreneurship: practice and principles*. UK: Butterworth- Heinemann, 1985.
- George, Jennifer M., and Jones, Garret R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2005.
- Hanson, E. Mark. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon. 1979.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert. And Matteson, Michael T. *Organizational Behavior Management 8<sup>th</sup> ed*. New York: McGraw-Hill Irwin Companies, Inc.,2008.
- Luthans, Fred., *organizational Behavior 7<sup>th</sup> ed*. New York: McGraw-Hill Irwin Companies, Inc.,1995.
- Mitchell, Terence, R., *Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice*, Academy of Management Review. Vol.7 No.1.1982.pp. 80-88.
- Neale, Margaret A. and Gregory B. Northcraft, Gregory B. "Factor Influencing Organizational Commitment", dalam Richard M. Steers dan Lyman W. Porter. *Motivation and Work Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.,1991.
- Owen. Robert G. *Organizational Behavior in Education*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1991.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Schechner, Richard. *Performance Teory*. New York: Routedge, 1979.
- Schermerhorn, John R. Hunt,, James G. Richard N., and Osborn, Richard N. *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- Stoner, James A. *Management.*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1978.
- Vecchio, Robert P. *Organizational Behavior Core Concept*, South Western: Thomson Corp, 2006.