

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Karakteristik Individu

2.1.1 Pengertian Karakteristik Individu

Thoha. M, (2012) mengatakan bahwa yang berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi. Sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak bergantung pada kinerja saja. Manajer juga menggunakan ukuran subyektif yang bersifat pertimbangan. Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/perilaku karyawan yang baik atau buruk akan mempengaruhi penilaian.

Karakteristik individu dapat menggambarkan ciri khas yang melekat pada diri seseorang dalam hidup dan kehidupannya terutama dalam bertindak dan berperilaku. Rivai (2016) menyatakan bahwa “karakteristik individu adalah ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain”.

Menurut Hasibuan (2015) “karakteristik individu merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan”. Menurut Stoner dan Freemand dalam Sumarsono (2014) mendefinisikan “karakteristik individu sebagai minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja”. Dengan demikian karakteristik individu meliputi minat, sikap terhadap dirinya, pekerjaannya, dan kebutuhan yang diinginkannya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat dikatakan bahwa karakteristik individu adalah ciri khas atau sifat khusus yang dimiliki oleh seseorang dalam kehidupannya terutama dalam bertindak dan berperilaku.

2.1.2 Faktor Karakteristik Individu

Seorang individu manusia antara satu dengan yang lainnya memiliki perbedaan. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari umur, pendidikan, pengalaman, dan keahlian.

Adapun karakteristik individu menurut Arief Subyantoro (2015) memiliki komponen sebagai berikut:

a. Umur

Umur harus mendapatkan perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Umur dan produktifitas ternyata tidak ada hubungannya sama sekali. dengan alasan menurunnya keterampilan jasmani tidak

cukup extrim bagi menurunnya kinerja. dan meningkatnya umur biasanya diimbangi dengan meningkatnya pengalaman.

b. Pendidikan

Pendidikan merupakan bagian dari usaha manusia untuk meningkatkan keterampilan dan kecerdasannya, termasuk melakukan pelatihan, pembinaan, dan upaya pengajaran untuk mencapai tujuan tersebut. Pendidikan dapat merupakan aktivitas yang berlangsung seumur hidup, dan tidak hanya berlangsung di dalam kelas melainkan juga di luar ruangan kelas. Pendidikan dirancang untuk meningkatkan keterampilan seseorang di dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan kualitas karyawan yang bersangkutan, dan merupakan aspek yang sangat penting dalam mengembangkan sumber daya.

c. Pengalaman

Pengalaman tidak menunjuk saja pada sesuatu yang sedang berlangsung di dalam kehidupan batin si subjek atau sesuatu yang ditangkap secara inderawi di dalam dunia luar, atau pun sesuatu yang berada di balik dunia, inderawi yang hanya dicapai dengan akal budi atau intuisi. Pengalaman menyangkut alam semesta, batu, tumbuh-tumbuhan, bintang, penyakit, kesehatan, *temperature*, listrik, kebaktian, respek, cinta, keindahan, misteri, singkatnya seluruh kekayaan pengalaman itu sendiri.

d. Keahlian

Keahlian menentukan apakah seseorang mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada dirinya. Cakupan keahlian tersebut adalah keahlian teknis, keahlian sosial, dan keahlian konsep, kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan dan kemampuan untuk menggunakan peralatan yang dimiliki dengan cermat untuk mencapai tujuannya.

2.1.3 Indikator Karakteristik Individu

Ratih Hurriyati (2015) mengatakan bahwa karakteristik individu adalah sebagai berikut “Karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu”. Stephen P. Robbins (2015), mengatakan bahwa “karakteristik individu mencakup umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja , dan Status Perkawinan”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat penulis simpulkan bahwa karakteristik individu berupa:

a. Umur

Umur harus mendapatkan perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab

seseorang. Meningkatnya umur biasanya diimbangi dengan meningkatnya pengalaman.

b. Jenis kelamin

Jenis kelamin seseorang sangat berpengaruh terhadap seseorang memutuskan memilih barang atau jasa. Kebutuhan setiap jenis kelamin seseorang berbeda.

c. Tingkat pendidikan

Pendidikan adalah suatu aktifitas yang mengembangkan seluruh aspek kepribadian manusia yang berjalan seumur hidup, dengan kata lain, pendidikan tidak hanya di dalam kelas, tetapi berlangsung pula diluar kelas.

d. Status Perkawinan

Seseorang yang telah menikah akan berbeda dalam memutuskan suatu masalah. Seseorang yang telah menikah biasanya lebih matang dalam memutuskan sesuatu.

2.2 Lingkungan Kerja

2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yaitu hubungan kerja yang mencakup antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara atasan dan bawahan dalam lingkungan fisik di tempat kerja.

Supardi dalam Subroto (2011) mengatakan bahwa “lingkungan kerja adalah suatu keadaan disekitar tempat kerja baik yang secara fisik ataupun

non fisik yang dapat memberikan kesan yang menyenangkan, mengamankan, betah kerja serta menentramkan. Selanjutnya menurut Nitisemito (2010) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

Sedangkan menurut Zainuddin dkk (2012), Lingkungan kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang karyawan sewaktu bekerja. Fasilitas yang dimiliki pada organisasi adalah suatu bagian dari lingkungan kerja yang dapat diwujudkan untuk mendukung suatu kegiatan organisasi. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Lingkungan kerja yang mendukung suatu produktivitas kerja dapat menimbulkan pada kepuasan kerja bagi para pekerja di suatu organisasi.

Sedarmayanti (2015) mengatakan bahwa Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi guru baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik digolongkan menjadi dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti:pusat kerja,kursi,meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau disebut juga lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap guru, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2.2.2 Konsep Lingkungan Kerja

Jika lingkungan kerja mendukung, maka akan timbul keinginan guru untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Keinginan ini kemudian akan menimbulkan persepsi guru dan kreativitas guru yang diwujudkan dalam bentuk tindakan. Persepsi guru juga dipengaruhi oleh faktor insentif yang diberikan sekolah.

Sarwono (2012) menyatakan bahwa “kadang-kadang peningkatan suhu menghasilkan kenaikan prestasi kerja, tetapi kadang-kadang malah menurunkan”. Menurut Bell, dkk dalam Sarwono (2012), kenaikan suhu pada batas tertentu menimbulkan *arousal* yang merangsang prestasi kerja, tetapi setelah melewati ambang batas tertentu, kenaikan suhu ini sudah mulai terganggu pada suhu tubuh yang dapat mengakibatkan terganggunya

prestasi kerja. Lingkungan kerja fisik ini juga merupakan faktor penyebab stress kerja guru yang berdampak pada kinerja guru.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Robbins (2012) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: suhu, kebisingan, penerangan, dan mutu udara. Suhu adalah variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa guru bekerja di suatu lingkungan dimana suhu di atur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu. bawahan maupun atasan karena kita saling membutuhkan.

Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologi guru.

Sedarmayanti (2015) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah :

- a. Penerangan/pencahayaan di tempat kerja Penerangan dan pencahayaan sangat besar mamfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
- b. Temperatur di tempat kerja yang berada dalam keadaan normal, pada setiap anggota tubuh manusia mempunyai suatu temperatur yang berbeda- beda.
- c. Kelembaban di tempat kerja Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara,

dan secara bersama-sama antara temperature, kelembaban, kecepatan udara bergerak, dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

- d. Sirkulasi udara di tempat kerja Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yakni untuk proses metabolism. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.
- e. Kebisingan di dalam tempat kerja adalah suatu polusi yang cukup menyibukkan pakar-pakar dalam mengatasi kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dapat dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan dalam bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi.
- f. Getaran mekanis pada tempat kerja.Getaran mekanis dapat diartikan suatu getaran yang dapat ditimbulkan dari alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.
- g. Bau-bauan di tempat kerja Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu

konsentrasi bekerja, dan baubauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

- h. Tata warna di tempat kerja Menata di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Kenyataannya tata warna tidak bisa dipisahkan dengan suatu penataan dekorasi, hal ini akan dimaklum sebab warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan.
- i. Dekorasi di tempat kerja. Warna yang baik ada hubungannya dengan dekorasi, sebab itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi akan berkaitan dengan cara yang mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya.
- j. Musik di tempat kerja Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan ditempat kerja.
- k. Keamanan di tempat kerja Guna menjaga tempat dan lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga kerja satuan petugas keamanan (SATPAM).

2.2.4 Indikator lingkungan kerja

Sedarmayati (2015) mengatakan bahwa yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja diantaranya:

a. Pencahayaan di ruang kerja

Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya.

b. Sirkulasi udara di ruang kerja

Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan.

c. Kebisingan

Kebisingan mengganggu konsentrasi, siapapun tidak senang mendengarkan suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.

d. Penggunaan warna

Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan.

e. Kelembaban udara

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara.

f. Fasilitas

Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito (2010), indikator lingkungan kerja sebagai berikut:

a. Faktor Kebersihan

Kebersihan merupakan syarat pertama untuk guru yang sehat. Bagi seseorang yang normal maka lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang. Dan rasa senang ini akan dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih semangat dan lebih bergairah.

Masyarakat terkenal suatu ungkapan yaitu: “Kebersihan adalah pangkal kesehatan”. Dalam setiap sekolah hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan, sebab selain hal ini mempengaruhi kesehatan, maka dengan lingkungan kerja yang bersih akan dapat mempengaruhi kejiwaan seseorang apalagi bila didalam sekolah tersebut terdapat pekerjaan yang menuntut konsentrasi yang cukup tinggi, tidaklah dapat bekerja dengan tenang bila keadaan tempat kerja yang kotor penuh debu atau bau yang tidaklah enak. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu. Misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi karyawan yang menggunakannya.

Lingkungan yang bersih, semua guru harus ikut bertanggung jawab atas kebersihan tersebut, meskipun sudah ada petugas khusus yang menanganiinya. Misalnya pada waktu ke kamar mandi mereka harus

menyiram sampai bersih. Demikian pula setiap karyawan hendaknya tidak meludah di sembarang tempat. Pemberitahuan khusus untuk melarang meludah di lantai, dinding, dan tangga harus dipasang di semua bagian tempat kerja. Jika perlu disediakan tempat ludah dalam jumlah yang cukup, yang bersih dan betul-betul dibersihkan dan bebas hama.

Melarang membuang sampah di sembarang tempat juga harus dibuat yang baik dan tidak bocor sehingga mudah dibersihkan. Di samping itu perlu juga dihindari dari adanya tikus, serangga, dan kutu lainnya, karena binatang-binatang tersebut penyebar penyakit yang jahat. Dan se dapat mungkin harus dibersihkan dan ditutup untuk mencegah nyamuk. Sebenarnya kebersihan juga tergantung pada konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Untuk itu bilamana memungkinkan maka sekolah tersebut hendaknya menunjang dengan konstruksi yang memudahkan kerja untuk membersihkan.

b. Penerangan

Penerangan yang baik dalam suatu sekolah akan membantu terdapatnya sesuatu yang aman, membantu dalam melaksanakan atau berhasilnya kegiatan dan membantu dalam menghemat baik penglihatan maupun tenaga serta membantu dalam memberikan semangat kerja.

Tingkat penerangan yang cukup di dalam ruangan kerja guru tersebut, guru akan terdorong untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian

pelaksanaan kerja dan hasil kerja yang diperoleh para guru tersebut akan menjadi lebih baik. Penerangan yang tidak memadai akan mengakibatkan penglihatan kabur dan tidak jelas di dalam mengamati pekerjaan. Dimana hal ini akan memperbesar tingkat kesalahan pada guru tersebut.

Sistem penerangan yang ada dan tepat, akan diperoleh beberapa keuntungan yaitu:

- 1) Terdapat perbaikan kualitas pekerjaan guru. Guru dalam melaksanakan tugasnya akan dapat melihat dan mempengaruhi obyek pekerjaannya dengan lebih cermat.
- 2) Terdapat Kemudahan Pengamatan dan Pengawasan. Guru akan dapat mengadakan pengamatan dan pengawasan yang cukup cermat terhadap obyek pekerjaan yang dilaksanakan. Hal ini tidak dapat dilaksanakan bila penerangan yang diperlukan di dalam ruangan kerjanya tidak memadai.
- 3) Terdapat Peningkatan Gairah Kerja Para guru. Bila penerangan di dalam perusahaan disediakan dengan tepat, maka gairah kerja dari para guru akan dapat tumbuh tanpa ada kebosanan kerja dan pekerjaan dilakukan dengan rasa senang.
- 4) Tingkat Perputaran guru akan berkurang. Para guru yang masuk ke dalam sekolah ini akan merasa senang dengari, lingkungan kerja sekolah yang ada dalam sekolah tersebut, sehingga mereka enggan untuk keluar dan berpindah pada sekolah lain. Dengan keadaan

tersebut loyalitas dari para guru ini akan dapat bertambah dan satu periode berikutnya. Tingginya loyalitas para guru kepada sekolah akan dapat memupuk rasa persatuan guru dan kemudian menimbulkan hubungan kerja yang baik antara para guru pada sekolah tersebut. Hubungan yang baik dapat pula meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab penuh terhadap sekolah. Dengan demikian tingkat perputaran (turn over) dari para guru itu kecil, karena para guru merasa senang dan puas bekerja di dalam sekolah yang bersangkutan.

Adapun yang dimaksud dengan sistem penerangan yang tepat di dalam ruang kerja masing-masing guru ini bukannya sekedar memberikan penerangan yang cukup dan terang benderang pada masing-masing ruangan tersebut, melainkan penerangan dengan persyaratan tertentu yaitu:

1) Sinar yang Terang dan Tidak Menyilaukan.

Sinar yang masuk diusahakan agar tidak menyilaukan para guru meskipun sinar ini harus cukup untuk menerangi mang kerja tersebut. Sinar yang menyilaukan ini justru akan dapat mengganggu kelancaran kerja guru. Dan penerangan yang terlalu besar akan membuat rasa panas pada guru sehingga akan menimbulkan kegelisahan. Tetapi sebaliknya apabila penerangan kurang maka guru akan lekas mengamuk dan kemungkinan pekerjaan banyak keliru. Oleh karena itu di dalam penyusunan dan

perencanaan sistem penerangan dalam perusahaan hendaknya perlu diperhatikan oleh manajemen sekolah yang bersangkutan.

2) Distribusi Cahaya yang Merata.

Pemerataan dari cahaya yang masuk ke dalam ruang kerja pada guru sangat perlu diperhatikan. Distribusi cahaya yang tidak merata akan mengakibatkan guru lebih cepat mengalami kelelahan mata, karena harus berkali-kali mengadakan adaptasi di dalam ruangan tersebut. Keadaan semacam ini tentunya tidak membawa keuntungan apapun bagi sekolah yang bersangkutan. Oleh sebab itu Manajemen sekolah harus tetap dalam mengatur letak sumber sinar di dalam ruang kerja agar bagian-bagian dari ruangan tersebut mendapatkan distribusi cahaya yang merata. Di dalam perencanaan sistem penerangan yang akan ditetapkan dalam sekolah tersebut, manajemen sekolah hendaknya dapat mempertimbangkan sumber penerangan yang akan digunakan dalam sekolah. Secara umum penerangan yang dapat digunakan dalam sekolah ditinjau dan sumbernya dapat dipisahkan menjadi dua yaitu:

a) Penerangan alami.

Adanya penerangan yang dilaksanakan dengan memanfaatkan sinar matahari, atau disebut juga penerangan dengan sinar cahaya matahari.

b) Penerangan buatan.

Adanya penerangan dengan menggunakan energy lain yang disiapkan untuk sistem penerangan tersebut. Penerangan dengan menggunakan sinar matahari akan dipengaruhi oleh cuaca yang ada, sehingga kadang-kadang sinar yang masuk ke dalam ruangan kerja di dalam sekolah tersebut tidak memadai. Sedangkan penerangan buatan dipakai sebagai pelengkap untuk menunjang kebutuhan penerangan pada ruang kerja guru. Dalam hal pemakaian penerangan buatan hendaknya manajemen sekolah memperhatikan juga masalah biaya. Misalnya penggunaan lampu neon dalam sekolah yang dapat menimbulkan penerangan yang kuat tetapi menghemat Watt. Sehingga dapat ditekan biaya investasi untuk pengadaan sistem penerangan buatan pada sekolah tersebut. Apabila penerangan sekolah alami dan buatan sudah dapat dilaksanakan dengan baik, ada faktor lain yang juga mendukung sistem penerangan yaitu warna.

Warna yang penting untuk penerangan dan penglihatan karena membantu menambah pencerminan muka atau rupa dari benda yang ada, sehingga lebih baik dari penggunaan penerangan yang telah tersedia. Pemilihan warna yang baik akan menimbulkan keadaan penglihatan yang cukup baik dengan mengurangi sinar silau, mengawasi kontras yang tajam dan

meminimalisir kelelahan mata. Warna dapat juga merubah secara psikologis ruang, dan dapat dihubungkan dengan kejiwaan.

c. Pertukaran Udara.

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruangan kerja sangat diperlukan apalagi bila dalam ruang tersebut penuh guru. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik dari guru. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan dari para guru. Rasa pengap tersebut akan dapat menjadi penyebab turunnya gairah kerja para guru. Di dalam keadaan semacam ini akan mendorong terjadinya kesalahan-kesalahan yang diperbuat oleh para guru di dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, walaupun hal ini tidak disengaja oleh guru yang bersangkutan. Untuk menimbulkan pertukaran udara yang cukup maka pertama-tama yang harus diperhatikan adalah ventilasi.

Fasilitas kerja yang tersedia dan memadai maka akan memberikan kenyamanan kepada guru dalam bekerja sehingga diharapkan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik, yang pada akhirnya kemampuan kerjapun meningkat.

2.3 Pemberian Insentif

2.3.1 Definisi Insentif

Umumnya setiap orang yang bekerja pasti ingin bekerja dengan sebaik-baiknya. Hanya saja harus diakui tidak semua orang dapat bekerja dengan baik. Diantara pekerja yang diterima bekerja dalam suatu perusahaan yang telah diseleksi sebelum diterima akan menunjukkan produktivitas kerja yang sama, hal ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti: pendidikan dan pengalaman, tingkat kerajinan atau kurangnya motivasi yang diberikan merupakan tanggung jawab sekolah dengan demikian rendahnya produktivitas kerja seseorang atau keseluruhan pekerja yang diakibatkan oleh kurangnya motivasi kerja yang ada harus segera diatasi oleh sekolah.

G.R. Terry yang diterjemahkan oleh Sukmawati Marjuni (2015) mengatakan bahwa insentif secara harfiah berarti suatu yang dapat merangsang atau memiliki kecenderungan merangsang minat untuk bekerja.

Lijan Poltak Sinabela (2018) mengemukakan bahwa Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variable tergantung pada kinerja pegawai.

Insentif merupakan sarana motivasi yang dapat mendorong para guru untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan.

Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan guru dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya dapat dipergunakan untuk menggambarkan suatu rencana-rencana pembayaran upah yang dapat dikaitkan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan berbagai standar kinerja guru atau profitabilitas organisasi. Insentif diartikan sebagai balas jasa yang dapat memadai kepada guru yang prestasinya lebih standar yang sudah ditetapkan.

Malayu S.P Hasibuan (2011), mengatakan bahwa “insentif merupakan suatu tambahan balas jasa yang diberikan pada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan suatu alat yang dapat dipergunakan dalam pendukung suatu prinsip yang dalam pemberian kompensasi”. Anwar Prabu Mangkunegara (2015) yang mengatakan bahwa “insentif merupakan bentuk suatu motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi atau rasa pengakuan dari pihak organisasi kepada yang kinerja karyawan serta berkontribusi terhadap organisasi (perusahaan)”. Sondang P. Siagian (2012) juga menjelaskan bahwa “insentif diberikan guna mendorong produktifitas kerja yang lebih tinggi bagi karyawannya”.

Insentif merupakan sarana atau dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar dapat mencapai prestasi kerja yang tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi seorang karyawan. Dimana pada prinsipnya pemberian insentif menguntungkan

kedua belah pihak. Perusahaan diharapkan bisa membuat suatu kekuatan atau semangat yang akan timbul dalam diri penerima insentif yang dapat mendorong mereka dalam bekerja dengan lebih baik dalam arti lebih produktif agar tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah bisa terpenuhi sedangkan bagi guru adalah sebagai salah satu alat pemenuhan kebutuhan.

2.3.2 Tujuan Pemberian Insentif

Pemberian insentif harus memenuhi kejelasan tujuan dan sasaran, prinsip keadilan dan prinsip kompensasi itu sendiri yang bersifat penghargaan dan keterbukaan, dan prinsip kejelasan skala waktu. Bila bentuk insentif sesuai dengan kebutuhan atau harapan tenaga kerja, serta dapat menutupi kekurangan pada kondisi geografi, sarana dan fasilitas maka insentif tersebut dapat meningkatkan minat dan produktivitas kerjanya.

Sistem insentif disusun dan dikelola untuk memastikan tercapainya tujuan. Tujuan yang paling utama adalah efisiensi, keadilan dan pemenuhan. Pengembangan tujuan pembayaran insentif sangat tergantung pada masing-masing sekolah dan jenis usaha.

Handoko (2012) menyatakan bahwa “Tujuan insentif pada hakikatnya adalah untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial diatas dan melebihi upah dan gaji dasar”.

Nawawi (2013) menyatakan bahwa tujuan pemberian insentif adalah sebagai berikut:

1. Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan sistem balas jasa (*merit system*), sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban/tanggung jawabnya.
2. Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah/ gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak/ kurang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan/ tugas-tugasnya.

Insentif akan sangat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri juga bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhannya, individu membutuhkan uang yang diperolehnya sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dikerjakannya, dan hal ini juga akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja.

Insentif sangat bermanfaat guna memotivasi karyawan agar bisa menghasilkan produktivitas atau kinerja yang tinggi dan juga dapat menjamin agar seluruh karyawan mengerahkan segala usahanya untuk kemajuan perusahaan atau organisasi tanpa niat berpindah ke tempat lain. Setiap karyawan apabila ditawarkan suatu ganjaran yang memberikan

hasil yang cukup menguntungkan bagi mereka, maka karyawan akan termotivasi untuk memperolehnya.

2.3.3 Jenis-jenis Insentif

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan/ instansi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh guru dan oleh sekolah tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi guru yang bersangkutan.

Sondang P. Siagian (2012) mengatakan, jenis-jenis insentif tersebut adalah:

- a. *Piece Work* adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.
- b. Bonus adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.
- c. Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas yang sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.
- d. Insentif bagi eksekutif adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kerndaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

- e. Kurva “kematangan” adalah insentif yang diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.
- f. Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai sebuah tim.

Selanjutnya sistem insentif tingkat kelompok mencakup antara lain: insentif produksi, bagi keuntungan, dan pengurangan biaya. Werther dan Davis dalam Wibowo (2014) menunjukkan adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- a. *Piecework*, merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- b. *Production bonuses*, merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.
- c. *Commissions*, merupakan persentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.
- d. *Maturity curves*, merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang di rangking menjadi marginal, below average, good, outstanding

- e. *Merit raises*, merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
- f. *Pay-for-knowledge/ pay-for-skills*, merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi
- g. *Non monetary incentives*, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, setifikat, liburan dan lain-lain.
- h. *Executive incentives*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- i. *International incentives*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan diluar negeri.

Menurut Sastradipoera (2012) pada dasarnya ada dua bentuk insentif yang umum diberikan yaitu:

1. Insentif Financial.

Insentif Financial merupakan insentif yang diberikan kepada pegawai atas hasil kerja mereka dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa bonus, komisi, pembagian laba, dan kompensasi yang ditangguhkan, serta dalam bentuk jaminan sosial, tunjangan kesehatan dan tunjangan-tunjangan lainnya.

2. Insentif Non Financial.

Insentif non financial dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:

- a) Pemberian piagam penghargaan.

- b) Pemberian pujian lisan ataupun tertulis, secara resmi ataupun pribadi.
- c) Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- d) Promosi jabatan.
- e) Pemberian tanda jasa/mendali kepada perawat yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas yang tinggi.
- f) Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya pada mobil atau lainnya).
- g) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Menurut Hasibuan (2011) menyatakan bahwa bentuk-bentuk insentif adalah

1. Non material Insentif.

Non material insentif merupakan suatu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk penghargaan/ pengukuhan berdasarkan prestasinya, di bawah prestasi standard.

2. Sosial Insentif.

Sosial insentif merupakan suatu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan atas dasar prestasi kerjanya, berupa fasilitas serta kesempatan dalam mengembangkan kemampuannya seperti promosi, mengikuti pendidikan, maupun naik haji.

3. Material Insentif.

Material insentif merupakan suatu daya perangsang yang diberikan pada karyawan berdasarkan suatu prestasi kerja, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis sehingga bisa di gunakan dalam meningkatkan kesejahteraan keluarganya.

Pemberian insentif sangat dipengaruhi oleh falsafah/ kebijakan manajemen organisasi di dalam pemeliharaan sumber daya manusia. Secara psikologis manusia memiliki sifat yang berbeda-beda dalam meningkatkan kinerja. Jelas bahwa insentif yang memadai akan mendorong semangat dan gairah kerja guru, sehingga guru akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya dan akhirnya akan meningkatkan keuntungan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, sehingga sekolah dan guru diharapkan lebih solid dalam membangun kebersamaan menuju kemajuan sekolah.

2.3.4 Dasar-dasar Pemberian Insentif

Produktivitas/ kinerja yang lebih tinggi dapat dicapai, banyak organisasi yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para anggota organisasi. Pimpinan suatu organisasi dapat menentukan sistem mana yang akan diterapkan pada organisasi yang dipimpinnya berdasarkan kemampuan ekonomi organisasi tersebut.

Menurut Nawawi (2013) menyatakan bahwa agar dasar pemberian

incentif dapat diwujudkan ada prinsip-prinsip pokok yang harus diperhatikan yaitu:

1. Sistem incentif harus bersifat sederhana, dalam arti diatur secara jelas, dapat dipahami, ringkas, dan sesuai dengan kepentingannya masing-masing
2. Pemberian incentif harus bersifat khusus, dalam arti pekerja mengetahui secara tepat apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya dalam bekerja, yang dapat dikategorikan berhak memperoleh incentif.
3. Dampak pemberian incentif dapat dinilai/ diukur, dalam arti jumlah uang yang dikeluarkan untuk incentif dapat dihitung melalui perbandingannya dengan hasil yang dicapai, yang bila menunjukkan peningkatan, dapat diartikan berfungsi sebagai motivasi kerja.
4. Perbaikan dan peningkatan mungkin diwujudkan, dalam arti incentif yang diberikan dapat mendorong pekerja untuk melaksanakan sesuatu secara baik yang memang mungkin dilaksanakan.
5. Pemberian incentif harus dirancang sedemikian rupa sehingga memenuhi kebutuhan dan situasi tertentu yang spesifik. Sistem pemberian incentif pada masing-masing organisasi berbeda, dimana sistem incentif dapat berjalan dengan baik pada satu organisasi, sedangkan pada organisasi yang lain tidak dapat diterapkan.

Pimpinan dapat menentukan sistem incentif yang akan diterapkan dalam suatu organisasi yang ia pimpin dengan menerapkan prinsip pokok

pemberian insentif yang terdiri dari kesederhanaan, spesifik, dapat dicapai oleh setiap anggota dan dapat diukur.

2.3.5 Indikator Pemberian Insentif

Lijan Poltak Sinabela (2018) menyebutkan bahwa pemberian insentif yang baik memiliki beberapa kriteria diantaranya:

- a. Sederhana yang di maksud adalah peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.
- b. Spesifik yang di maksud adalah guru harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.
- c. Dapat dicapai maksudnya guru mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu
- d. Dapat diukur maksunya adalah dasar untuk menentukan rencana

Sondang P. Siagian (2012), mengungkapkan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pemberian insentif adalah tingkat upah dan gaji yang berlaku, tuntutan serikat pekerja, produktifitas, kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji, serta peraturan perundangan-undangan”.

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku.

Dari berbagai survey, sistem pemberian upah termasuk insentif yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah tertentu, diketahui adalah tingkat upah dan gaji yang pada

umumnya berlaku. Akan tetapi hal ini tidak bisa diterapkan begitu saja oleh organisasi tertentu, hal ini dikaitkan dengan faktor yang harus di pertimbangkan diantaranya ialah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan.

b. Tuntutan serikat pekerja

Serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji termasuk insentif yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan serikat pekerja ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya dalam usaha untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya, atau karena situasi yang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji.

c. Produktifitas

Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Hal ini menggambarkan bahwa kaitan yang sangat erat antara tingkat upah ataupun pemberian insentif dengan tingkat produktivitas kerja.

d. Kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji

Kebijaksanaan suatu organisasi mengenai upah dan gaji karyawan tercermin dari jumlah pendapatan yang mereka peroleh. Bukan hanya gaji pokok yang mereka peroleh, akan tetapi dari kebijaksanaan tersebut mencakup tunjangan, bonus, dan insentif.

Bahkan kebijaksanaan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen.

e. Peraturan Perundang-undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan, seperti tingkat upah minimum, upah lembur, jumlah jam kerja dan lain sebagainya di atur dalam perundang-undangan.

Sama halnya dengan prestasi kerja, maka untuk insentif indikator-indikator untuk menilai pemberian insentif sesuai dengan pendapat dari Robert Bacal (2011) yang mengungkapkan bahwa terdapat beberapa indikator dari pemberian insentif, akan tetapi peneliti indikator yang dapat dijadikan alat ukur untuk penilaian insentif itu sendiri, yang meliputi:

- a. Lama kerja,
- b. Keadilan/ kelayakan,
- c. Kebutuhan,
- d. Senioritas
- e. Evaluasi jabatan.

2.4 Kinerja Guru

2.4.1 Pengertian Kinerja Guru

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi yang

telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disingkat lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Kinerja guru merupakan tingkat professional guru dalam proses belajar mengajar selama periode tertentu yang diwujudkan melalui a) pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; b) kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berahlak mulia, arif, berwibawa serta teladan peserta didik; c) professional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam; d) sosial adalah kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Konsep kinerja guru dikembangkan dari pasal 8, UUGD 14/2005 dalam Asep Kurniawan (2018).

Abd. Madjid (2016) mengemukakan bahwa Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dapat dicapai guru dalam suatu organisasi (sekolah), sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sekolah dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Luthans (2011) mengatakan bahwa “kinerja adalah kuantitas atau

kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan”. Pendapat lain dari Dessler (2010) “kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan”.

Mangkunegara (2012) mengatakan bahwa “kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kuantitas serta kualitas yang dicapai oleh seorang untuk melaksanakan tugasnya sesuai pada tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

2.4.2 Penilaian Kinerja

Berbicara tentang kinerja karyawan, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau standar *performance*. Ungkapan tersebut mempunyai arti bahwa standar kinerja perlu dirumuskan karena dapat dijadikan tolak ukur untuk mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar yang dimaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Untuk menjalankan proses manajemen, dalam sebuah organisasi diperlukan adanya penilaian kinerja terhadap sumberdaya manusia yang ada di dalamnya. Hal tersebut bertujuan agar sumberdaya sebagai penggerak organisasi tetap menjaga performa dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Hani T. Handoko (2012) mengatakan bahwa “penilaian kerja merupakan suatu proses dimana suatu organisasi mengadakan tentang evaluasi atau menilai prestasi kerja pada karyawannya”. Sebenarnya tidak ada suatu hal yang mewajibkan tiap-tiap organisasi untuk memiliki penilaian tetapi dengan melihat fungsi penilaian yang begitu besar, maka hampir semua organisasi dimanapun mempuanyai sistem penilaian kinerja. Menurut Werther dan Davis (2011) bahwa “pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus dimudahkan dalam penggunaanya yang sesuai dengan yang akan diukur, serta mencerminkan hal-hal yang memang untuk menentukan kinerja”. Pengukuran kinerja juga berarti dapat membandingkan antara standar yang sudah ditetapkan dengan kinerja yang terjadi. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif adalah pengukuran kinerja yang dapat diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian serta bersifat kuantitatif. Pengukuran yang bersifat subyektif adalah pengukuran yang berdasarkan kepada pendapat pribadi ataupun standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit dalam diverifikasi.

Fungsi diadakannya penilaian kerja disetiap kinerja organisasi antara lain menurut Hani T. Handoko (2012) adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian.

- b. Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok.
- c. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai.
- b. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan promosi.
- c. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan dan pemberhentian.
- d. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan training dan pengembangan.
- e. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan penghargaan (*reward*)
- f. Sebagai alat untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja.

Dengan mengetahui banyak kegunaan atau fungsi dari adanya penilaian kinerja, maka bisa diketahui bahwa hasil penilaian kinerja bukanlah merupakan tahap akhir, namun sebaliknya hasil penilaian hendaknya dapat digunakan sebagai dasar keputusan atau strategi organisasi.

Robbins (2011) mengatakan tiga kriteria yang paling umum dalam mengevaluasi kinerja, yaitu hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat.

- a. Hasil kerja seorang pekerja dilihat jika pada suatu pekerjaan mengutamakan hasil akhir, misal volume penjualan, biaya per unit produksi dan sebagainya.
- b. Perilaku. Penilaian perilaku dilakukan bila terdapat kesulitan untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seorang pekerja. Hal ini terutama pada pekerja sebagai bagian dari kelompok kerja.

- c. Sifat. Merupakan bagian yang paling lemah dari kriteria penilaian kinerja, sebab akhirnya sering dihilangkan dari kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri. Sifatsifat yang dinilai seperti sikap yang baik, rasa percaya diri, inisiatif, loyalitas dan lainnya.

2.4.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian setiap waktu juga bermanfaat untuk memberikan *feedback* atau masukan pada bawahan tentang kinerjanya yang kurang baik, sehingga untuk waktu berikutnya, bawahan dapat memperbaiki kinerja. Penilaian kinerja adalah sebuah sistem ataupun suatu kumpulan kegiatan yang terkait pada aktivitas kepegawaian lainnya. Penilaian kinerja tidak bisa berdiri sendiri, sehingga untuk pelaksanaannya, penilaian kinerja juga akan terkait dengan kegiatan lain. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat saja melaikan pada akhir periode penilaian juga, karena untuk menjaga keobyektifan penilaian, kegiatan penilaian kinerja hendaknya dapat dilakukan setiap waktu. Atasan hendaknya dapat memberikan penilaian pada setiap tahapan penyelesaian kegiatan.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (2011) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

- a. *Performance Improvement.*

Yaitu memungkinkan pegawai serta manajer untuk dapat mengambil tindakan yang akan berhubungan dengan peningkatan kinerja.

b. *Compensation adjustment.*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

c. *Placement decision.*

Menentukan promosi, transfer, dan demotion.

d. *Training and development needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

e. *Carrer planning and development.*

Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

f. *Staffing process deficiencies.*

Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.

g. *Informational inaccuracies and job-design errors.*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

h. *Equal employment opportunity.*

Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

i. *External challenges.*

Kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan sebagainya. Biasanya faktor ini tidak akan terlalu kelihatan, namun dalam melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga dapat membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

j. *Feedback.*

Merupakan umpan balik bagi urusan suatu kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Penilaian Kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya untuk mengevaluasi kinerja seorang guru akan tetapi dapat memngembangkan serta dapat meningkatkan kinerja guru. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri guru untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal.

2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Guru yang bekerja tentu dalam dirinya terdapat keinginan untuk memberikan hasil yang terbaik bagi sekolah tempat guru tersebut bekerja. Menururut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership Factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System Factors*, ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/ Situational Factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Selanjutnya menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012), keinginan untuk meningkatkan pencapaian kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, antara lain:

- a. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi antaranya dari sumber daya, kepemimpinan, dan penghargaan, struktur serta *job design*.

Selain itu Timple dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa: “Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, adalah faktor yang dapat dihubungkan pada

sifat-sifat seseorang. 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.

2.4.5 Indikator Kinerja

Untuk mengetahui kinerja guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja guru.

Konsep kinerja guru dari pasal 8, UUGD 14/2005 dalam Asep Kurniawan (2018).

- a. Pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik
- b. Kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berahlak mulia, arif, berwibawa serta teladan peserta didik
- c. Professional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam
- d. Sosial adalah kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Abd. Madjid (2016) mengatakan bahwa indikator kinerja guru antara lain:

- e. Faktor internal yaitu kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh guru itu sendiri, yaitu terkait pengetahuan dan keterampilan mengajar yang diperoleh guru yang bersangkutan selama menempuh

pendidikan atau yang dikenal dengan istilah *pre service education*.

- f. Faktor Eksternal yaitu lingkungan kerja fisik yang baik akan membuat kinerja guru baik.

Selanjutnya Anwar Prabu Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut.

- a. Kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai *output* yang dihasilkan.
- b. Kuantitas yaitu mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan.
- c. Ketepatan waktu, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut Robbins (2011), indikator untuk mengukur kinerja guru secara individu, yaitu:

- a. Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi guru yang terhadap kualitas pekerjaan yang dapat dihasilkan serta kesempurnaan dari tugas terhadap keterampilan dan kemampuan guru.

- b. Kuantitas

Merupakan suatu jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat suatu aktivitas yang dapat diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut

koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat seorang guru yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

f. Komitmen kerja.

Suatu tingkat dimana guru memiliki komitmen kerja pada instansi dan tanggung jawab guru terhadap kantor.

2.5 Hubungan Antara Variabel

2.5.1. Hubungan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian yang dilakukan Dyah Agustin Widhi Yanti (2018) menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen di Universitas Hang Tuah. Hal ini berarti semakin baik karakteristik individu, maka semakin tinggi kinerja dosen. Demikian pula semakin rendah karakteristik individu, maka semakin rendah pula kinerja dosen.

2.5.2. Hubungan lingkungan terhadap Kinerja Guru

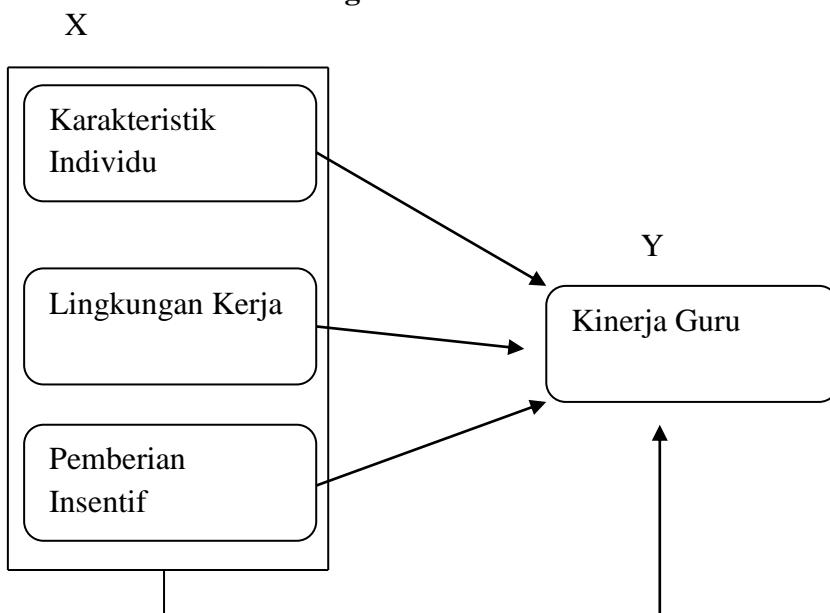
Hasil penelitian yang dilakukan Darmawan Harefa (2020) mengatakan bahwa hasil penelitian terdapat pengaruh tidak langsung yang cukup signifikan antara variabel lingkungan kerja dengan kinerja guru yang sebelumnya melalui variabel motivasi kerja guru di SMA di Kabupaten Nias Selatan sebesar 21,1 %. Pengaruh tidak langsung ini memang tidak cukup besar, namun secara total maka besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru menjadi 67 %. Hal ini semakin menandakan bahwa, lingkungan kerja begitu dominan mempengaruhi kinerja guru.

2.5.3. Hubungan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian yang dilakukan Helena Purnama Sari (2019) menunjukkan bahwa insentif guru memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Langke Rembong, Kabupaten Manggarai. Hal ini berarti bahwa jika masing-masing variabel bebas tersebut [kompetensi, motivasi kerja guru dan insentif] ditingkatkan maka kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Langke Rembong, Kabupaten Manggarai, juga akan meningkat.

2.6 Kerangka Pemikiran

**Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran**



2.7 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan beberapa asumsi yang telah dikemukakan dapat dirumuskan hipotesis yang merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan saya ajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Karakteristik Individu berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru.
- H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru.
- H3 : Pemberian Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru.
- H4 : Karakteristik Individu, Lingkungan kerja dan Pemberian Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru.