

II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja Pegawai

Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktifitas lembaga atau organisasi. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja adalah penampilan atau hasil yang ditampilkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Briggs (1977: 55) mengemukakan bahwa kinerja biasanya berupa suatu hasil atau produk, meski adakalanya hanya berbentuk respon. Sedangkan Patersson (1964: 187) menyatakan bahwa kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan melalui pelaksanaan suatu tugas pekerjaan.

Kata *performance* dalam bahasa Inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai: unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja.

Ilyas (1999: 65) menerjemahkan *performance* menjadi unjuk kerja, sedangkan Wahyudi (1996: 34) menerjemahkan menjadi prestasi kerja. Menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika dan

Canada tahun 1979, (dalam Prawirosentono, 1991: 1) kinerja berasal dari akar kata “*to form*” yang mempunyai beberapa “*entries*” berikut.

1. *To do carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
2. *To discharge or fulfil; as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
3. *To portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
4. *To render by voice or a musical instrument* (menggambarkan dengan suatu atau alat musik).
5. *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
6. *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan).
7. *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik)
8. *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Disamping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara

keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika” (Prawirosentono, 1999: 2).

Kinerja (*performance*) diartikan pula oleh Simamora (1995: 327) yaitu merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan.

Menurut Suprihanto (2000: 7) menyebutkan istilah kinerja dan prestasi kerja yaitu : hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran.

Mangkunegara (2001: 67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan Bernardin dan Russel (1993: 397), mengatakan pengertian bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari out put”. Timpe (1993: 9), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: “Tingkat kinerja

individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu. Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000: 97) adalah :

1. tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja;
2. tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personel dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya.

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor :

- a. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- b. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personel dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.

Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan Penilaian kinerja secara umum:

- a. Menilai kemampuan personel

Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai personel secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.

- b. Pengembangan personel

Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

- Secara spesifik penilaian kinerja bertujuan untuk:
 - Mengenal SDM yang perlu dilakukan pembinaan
 - Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi
 - Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan
 - Memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan
- Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja karyawan. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.
- Tujuan penilaian kinerja secara khusus:

Walaupun semua organisasi masing-masing mempunyai tujuan yang mendasar mengenai sistem penilaian kinerja, informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat digunakan secara khusus bagi organisasi. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu: evaluasi dan pengembangan.

3. Aspek Evaluasi Penilaian Kinerja

Untuk melakukan evaluasi maka manajer akan menilai kinerja massa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan informasi untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompetensi. Teknik evaluatif membandingkan semua pegawai satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan

dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus pegawai, dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji. Tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing). Penilaian kinerja masa lalu merupakan faktor kunci dalam menentukan pegawai yang diinginkan lainnya. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.

4. Aspek Pengembangan Penilaian Kinerja

Informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian kinerja dapat juga dipakai untuk lebih memudahkan pengembangan pribadi/karir pegawai. Dalam pendekatan pengembangan, manajer mencoba meningkatkan kinerja seseorang pegawai di masa yang akan datang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan pegawai dalam hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Keahlian-keahlian atau pengetahuan yang harus dicapai seseorang untuk melaksanakan pekerjaan di masa mendatang, dan tipe-tipe tanggung jawab yang harus diberikan seseorang guna mempersiapkannya terhadap penugasan-penugasan di masa mendatang.

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kepada pegawai untuk kinerjanya di masa depan.

Umpan balik ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus diambil pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus bagaimana mereka dapat meningkat di masa depan. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian haruslah dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

5. Konsep Dasar Penilaian Kinerja

- a. Memenuhi manfaat penilaian dan pengembangan
- b. Mengukur/menilai berdasarkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan
- c. Merupakan dokumen legal
- d. Merupakan proses formal dan nonformal

6. Cara-cara Melakukan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara

Antara lain sebagai berikut.

- a. Penilaian teknik esai
- b. Penilaian komparasi
- c. Penilaian daftar periksa
- d. Penilaian langsung ke lapangan
- e. Penilaian berdasarkan perilaku
- f. Penilaian berdasarkan insiden kritis
- g. Penilaian berdasarkan keefektifan
- h. Penilaian berdasarkan peringkat

7. Karakteristik

Sifat khas dari suatu pengukuran kinerja adalah:

- a. Pengukuran kinerja nonfinansial harus dimasukkan dalam suatu sistem karena banyak tujuan organisasi yang tidak mendasarkan pada biaya. Yang termasuk disini adalah: waktu, ketersediaan alat, ketepatan jadwal, dan presentase produk yang tidak salah.
- b. Pengukuran kinerja harus saling menunjang bukan menimbulkan masalah
- c. Pengukuran kinerja harus dapat memotivasi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya seperti juga jangka pendek.

Pengukuran kinerja harus dapat dipakai di semua bagian. Interval waktu antar persiapan dan keluarnya produk merupakan suatu pengukuran yang meliputi beberapa daerah.

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi pegawai. Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang valid tentang pegawai. Jika informasi ini diumpun-balikan kepada pegawai secara jelas dan dengan cara yang tidak mengancam, maka informasi itu dapat memenuhi dua tujuan:

- 1) Bila informasi mengindikasikan bahwa pegawai sudah bekerja secara efektif, proses-proses umpan balik itu sendiri dapat menguntungkan pegawai karena dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensinya.

- 2) Bila informasi menemukan adanya kelemahan, maka umpan balik dapat menstimulasi proses pengembangan untuk mengatasi proses kelemahan yang ada.

Untuk manajemen sumber daya manusia, proses penilaian kinerja dapat menunjukkan adanya kebutuhan akan adanya pengembangan tambahan sebagai suatu alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya hasil penilaian kinerja yang mengindikasikan bahwa seorang pegawai mempunyai potensi untuk bekerja dengan baik di suatu posisi yang dipromosikan, maka pegawai tersebut mempunyai kesempatan untuk menduduki suatu posisi yang lebih tinggi.

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kinerja pegawai di kemudian hari. Umpan balik akan menyadarkan pegawai tentang kelemahan dan kekuatan kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus dipilih pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus, bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka di masa mendatang. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian harus dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

Handoko (1992: 785) mendefinisikan penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau

menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong orang atau pun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar;
2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik; dan
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Simamora (1999: 415) mendefinisikan penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai

bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Ruky (2001: 203) memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada Individu yaitu : 1) pengabdian, 2) kejujuran, 3) kesetiaan, 4) prakarsa, 5) kemauan bekerja, 6) kerjasama, 7) prestasi kerja, 8) pengembangan, 9) tanggung jawab, dan 10) disiplin kerja.

Unsur-unsur yang dinilai oleh manajer terhadap para karyawannya, merujuk Hasibuan (1999: 95) yang meliputi :

1. Kesetiaan, Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Prestasi kerja untuk pencapaian tujuan, Penilai menilai hasil kerja baik mutu maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran, Penilaian menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
4. Kedisiplinan, Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas untuk peningkatan kualitas kerja. Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. Kerjasama. Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
7. Kepemimpinan. Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
8. Kepribadian. Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
9. Prakarsa. Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. Kecakapan. Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung jawab. Penilai menilai kesedian karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Unsur prestasi karyawan yang dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidaklah selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal di atas. Unsur tersebut di atas biasa bagi guru yang menjadi pegawai negeri sipil digunakan untuk penilaian kepegawaian oleh atasan yang dituangkan dalam DP3 (Daftar penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Dimana setiap tahun dinilai oleh atasan sebagai penilaian rutin kepegawaian. Penilaian ini hanya berhubungan dengan kepegawaian sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan prestasi kerja antara satu karyawan dengan karyawan, lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (Asad, 1991: 49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al dalam Srimulyo (1999: 39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari: a). Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik b). Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penghasilan, c). demografis: umur, asal usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari: a). sumberdaya, b). kepemimpinan, c). imbalan, d). Struktur, e). desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari : a). persepsi, b). sikap, c). kepribadian, d). belajar dan e). motivasi.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick dalam (Srimulyo, 1999: 40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional: a). Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi), b). Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturanperaturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

http://guruvallah.20m.com/motivasi_mutu_kinerja2a.pdf

Berdasarkan teori-teori dan uraian di atas, yang dimaksud dengan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung, merupakan keterlibatan pegawai dalam menyusun rancangan program, kegiatan administrasi dan pengelolaan administrasi dinas untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.2 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi hakikatnya adalah keinginan untuk mencapai sesuatu, untuk mencapai sesuatu itu manusia harus mengelola lingkungan hidupnya agar lingkungan itu memberi arti pada kehidupan manusia baik secara fisik maupun spiritual. Syamsuddin (2003), Nov.02, 2009 in [psikologi file:///D:/teori/motivasi/Motivasi/Kerja/blog/fidia.htm](file:///D:/teori/motivasi/Motivasi/Kerja/blog/fidia.htm) motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya suatu tujuan tertentu. Atau dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Tujuan dari motivasi ini, jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

Menurut Arifin (2003: 58), pimpinan perlu melakukan motivasi bawahannya adalah karena alasan : 1) untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan; 2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan; dan 3) memperhitungkan, mengawasi, dan megubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan.

Kata Motivasi berasal dari kata Latin "*Motive*" yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang terdapat dalam diri organism yang menyebabkan organism itu bertindak atau berbuat. Selanjutnya diserap dalam bahasa Inggris *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. W.H. Haynes dan J.L. Massie dalam Manulang (2001: 165) mengatakan "*motive is a something within the individual which incites him to action*". Pengertian ini senada dengan pendapat The Liang Gie bahwa motive atau dorongan batin adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja.

Kata motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula berarti sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Menurut Hasibuan (1996: 72), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Robbins (1996: 198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

Menurut Wahjosumidjo (1999: 50) motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologi

timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut *intrinsic* dan *extrinsic*. Faktor di dalam diri seseorang bisa berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan sedang faktor dari luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor ekstrinsik maupun faktor instrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan. Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. artinya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Helleriegel dan *Slocum* dalam *Abi Sujak* (2000: 249), mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi meliputi perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan, dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi. Karakteristik individu yang berbeda jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi, misalnya pegawai yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan bekerja keras dengan resiko tinggi dibanding dengan pegawai yang mempunyai motivasi keselamatan, dan akan berbeda pada pegawai yang bermotivasi untuk memperoleh prestasi.

Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan itu

membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai. Setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya. Jadi untuk mendorong produktivitas kerja yang optimal maka pimpinan organisasi harus mempertimbangkan ketiga faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu. Motivasi seseorang dipengaruhi oleh stimuli kekuatan intrinsik yang ada pada diri seseorang/individu yang bersangkutan, stimuli eksternal mungkin juga dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut.

Wahjosumidjo (1995: 95) mengatakan:

“Motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan, motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor intrinsik, dan faktor yang dari luar diri seseorang disebut faktor ekstrinsik.” Selanjutnya faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal dalam mencapai tujuan, maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Kata butuh, ingin, hasrat dan penggerak semua sama dengan motive yang asalnya dari kata motivasi. Jadi dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah daya penggerak seseorang untuk melakukan tindakan

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (1996: 75). Antara lain: 1) Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan, 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan; 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan; 5) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensi karyawan; 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan; 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Dari beberapa pengertian dan penjelasan tentang motivasi dapat disimpulkan bahwa motivasi itu bersifat abstrak yaitu tidak terlihat secara kasat mata, sehingga hanya dapat diketahui melalui tingkah laku atau perbuatan seseorang. Timbulnya motivasi karena adanya dorongan untuk mencapai atau mewujudkan sasaran-sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Motivasi harus memusatkan pada faktor-faktor yang menimbulkan atau mendorong aktivitas aktivitas para individu, faktor-faktor tersebut mencakup kebutuhan, motif-motif, dan *drive-drive*. Motivasi berorientasi pada proses dan berhubungan dengan pelaku, arah, tujuan, dan balas jasa perilaku yang diterima atas kinerja. Dapat juga disimpulkan “Motif dan motivasi dapat mendorong, menggerakkan aktivitas individu untuk berbuat, bekerja, mengerjakan sesuatu dalam suatu organisasi”.

(http://guruvalah.20m.com/motivasi_mutu_kinerja2a.pdf)

Lebih lanjut Samsudin (2003: 1), menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mendukung yaitu faktor internal dan eksternal. Yang termasuk pada faktor

internal adalah: (a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri, (b) harga diri, (c) harapan pribadi, (d) kebutuhan, (e) keinginan, (f) kepuasan kerja, dan (g) prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah: (a) jenis dan sifat pekerjaan, (b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung, (c) organisasi tempat bekerja, (d) situasi lingkungan pada umumnya, dan (e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Dalam konteks studi psikologi dan beberapa aspek diatas, Abin Syamsuddin Makmun (2003: 1) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

- 1) durasi kegiatan;
- 2) frekuensi kegiatan;
- 3) persistensi pada kegiatan;
- 4) ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan;
- 5) devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan;
- 6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan;
- 7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (*out put*) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan;
- 8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

Salah satu permasalahan pokok dalam setiap masyarakat ialah bagaimana memberi motivasi orang untuk melakukan pekerjaan (A.W.Wijaya 1995: 19), mengemukakan bahwa ada 3 pendekatan mengenai motivasi yaitu:

1) Pendekatan Tradisional

Pendekatan ini beranggapan bahwa orang itu tidak senang bekerja, dan satu satunya alasan orang untuk mau bekerja adalah untuk memperoleh uang, ia bekerja karena adanya ketakutan akan kehilangan pekerjaan. Bentuk motivasi pada pendekatan tradisional ini menekankan pada kekuasaan dan hadiah.

2) Pendekatan *Internalized motivation*

Pendekatan ini beranggapan bahwa persoalan motivasi terletak pada pemberian kesempatan memperoleh kepuasan kebutuhan melalui melakukan pekerjaan sendiri, dan itu merupakan motivasi yang bersifat internal untuk melakukan pekerjaan dengan senang hati, seperti yang dikatakan Geogre Strauss ” *using internalized motivation, employess obtain satisfaction though the work it self* ”

3) Pendekatan *Human Relation*

Pendekatan ini beranggapan bahwa orang itu akan bekerja bila terjamin, dalam lingkungan yang menyenangkan, dengan pimpinan yang penuh pengertian dan jujur, pekerja yang senang akan bekerja lebih giat, pendekatan ini mengatakan bahwa adanya kepuasan itulah yang menimbulkan produktivitas.

Motivasi dapat diartikan seperti yang dikemukakan oleh Hollenbeck dan Wagner III (1995: 170) yaitu faktor yang memprakarsai secara langsung dan berkelanjutan perilaku manusia dari waktu ke waktu. Motivasi juga merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Seperti yang diungkapkan oleh Robbins (1991: 192) bahwa :

Motivasi dapat juga diartikan sebagai konsep yang menguraikan kekuatan yang ada dalam diri karyawan, yang memulai dan yang mengarahkan perilaku.

Motivasi sebagai faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku individu. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah penggerak dalam diri individu untuk berbuat dan mengarahkan kepada suatu tindakan. Oleh karena itu kegiatan dan produktivitas individu, sebagian besar ditentukan oleh motivasinya.

Motivasi juga merupakan keadaan psikologis yang perwujudannya tampak pada tingkah laku individu. Seseorang akan melakukan sesuatu pekerjaan dengan gigih jika ia mempunyai motivasi yang cukup kuat. Sebaliknya seseorang mungkin akan meninggalkan tugas atau kurang bergairah terhadap pekerjaannya kalau ia tidak mempunyai motivasi untuk bertindak. Oleh karena itu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, seorang pegawai disamping memerlukan kecakapan pribadi, juga memerlukan motivasi, agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Dalam kaitannya motivasi dengan hasil kerja dapat diketahui dari Flippo

(1980: 263) bahwa :

Motivasi adalah proses yang mempengaruhi atau memberikan masukan kepada seseorang untuk melakukan suatu keinginan yang ingin dicapai. Dalam suatu organisasi, individu akan termotivasi jika pekerjaannya dilakukan secara efisien dan efektif.

Secara umum dapat disimpulkan bahawa motivasi adalah salah satu faktor yang dominan dalam melakukan suatu pekerjaan. Banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik oleh pegawai yang punya motivasi kuat walaupun kecakapannya sedang-sedang saja. Sebaliknya yang memiliki kecakapan tinggi tetapi tidak mempunyai motivasi yang memadai, mungkin tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Jadi semakin tinggi motivasi untuk melakukan suatu pekerjaan, makin tinggi pula kemungkinannya dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya.

Konsep lain yang berkaitan dengan motivasi disampaikan Blancard dan

Hersey (1993: 20) adalah :

konsep ” *needs* ” atau kebutuhan, dan ” *incentive* “ atau rangsangan. Istilah *motiv* dan *need* dapat digunakan secara bergantian (*interchangeably*).

Kebutuhan lebih menunjukkan pada kekurangan yang dimiliki seseorang pada waktu tertentu. Seperti yang disampaikan Donnelly dkk (1995: 95)

bahwa :

Kekurangan itu dapat bersifat fisiologis (kebutuhan akan makanan), psikologis (kebutuhan akan harga diri), atau sosiologis (kebutuhan akan interaksi sosial).

Pembahasan mengenai teori motivasi telah banyak dilakukan oleh para ahli,

Robbins (1991: 193) mengemukakan :

Dari berbagai teori yang ada, teori motivasi dibagi menjadi dua (2) kelompok. Pertama, kelompok teori ini yang dikembangkan pada dasawarsa 1985-an yang terdiri dari : teori hirarki kebutuhan, teori x dan y serta teori motivasi higiene

Selanjutnya Donelly (1995: 96) mengemukakan :

Terdapat empat (4) teori yang termasuk dalam kelompok teori kepuasan yaitu : (1). teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow, (2). teori ERG dari Aldelfer, (3). Teori dua faktor dari Herzbeberg, dan (4). teori kebutuhan dari Mc Clelland.

Masih dari Donelly (1995: 127) bahwa :

Teori proses menguraikan dan menganalisis bagaimana suatu perilaku digerakkan, diarahkan, dan dihentikan. Terdapat empat teori utama dalam kelompok teori proses yaitu teori penguatan (*reinforcement*), harapan (*expectancy*), keadilan (*equity*), dan penetapan tujuan (*goal setting*)

Berkaitan dengan teori kepuasan, Freeman dan Stonner (1992: 462)

menyebutkan bahwa :

Teori kepuasan tentang motivasi menekankan pada kebutuhan batiniah, sedangkan teori proses tentang motivasi menelaah proses pemikiran yang digunakan individu untuk memutuskan bagaimana harus bertindak.

Suatu pekerjaan yang secara instrinsik lebih memuaskan akan memotivasi bagi kebanyakan pegawai dibandingkan pekerjaan yang tidak memuaskan .

Karakteristik situasi kerja adalah faktor – faktor yang ada dalam lingkungan kerja yang meliputi dorongan rekan kerja, penghargaan atas kinerja dan hal-hal yang terkait dengan tindakan organisasi seperti imbalan dan kultur organisasi yang dikembangkan .

Stonner (1992: 440) mengemukakan lagi bahwa :

Dalam dunia kerja ada tiga model motivasi yang dapat diterapkan pada karyawan , yaitu model tradisional, model hubungan antar manusia, dan model sumber daya manusia.

Masih dari ungkapan Stonner (1992: 461) yaitu :

Model tradisional mengandaikan para pekerja sudah termotivasi oleh insentif keuangan , sementara model hubungan antar manusia menekankan pada kebutuhan sosial karyawan. Model sumber daya manusia merupakan kritik dari dua model sebelumnya dan menawarkan gagasan bahwa kerja adalah sesuatu yang ada pada diri individu sendiri dan menyenangkan

Ada beberapa aspek yang menjadi pertimbangan , antara lain :

- a. Manusia memiliki kebutuhan yang berbeda – beda.
- b. Kebutuhan yang terpenuhi tidak berfungsi sebagai motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam 2 tingkat hirarki.
- d. Kebutuhan berbeda dalam hal-hal yang dapat memenuhi.
- e. Lebih dari satu kebutuhan yang bergerak dalam waktu yang sama.
- f. Uang memenuhi beberapa kebutuhan yang berbeda.
- g. Manusia juga memenuhi kebutuhan yang kuat untuk diperlakukan secara adil.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan yang mempengaruhi, menggerakkan , mengarahkan, dan menjaga perilaku yang berkaitan dalam lingkungan pekerjaan, yaitu di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga

para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasan dengan aspek pemimpin sebagai pusat kegiatan, pemebri arah, memberikan pengaruh, dan melancarkan suatu kegiatan dalam pencapaian tujuan. (Walgito, 2003: 102).

Mengembangkan suatu bidang yang mendorong pembelajaran merupakan tugas utama kepemimpinan, dan mungkin merupakan satu-satunya cara dimana seorang pemimpin bisa secara tulus mempengaruhi atau mengilhami orang lain (Senge, 2002: 81), untuk membangun suatu bidang, pertama-tama anda jangan melibatkan orang lain, dan akhirnya orang-orang akan melibatkan diri dengan sendirinya.

Pengertian Persepsi

Persepsi dalam Psikologi diartikan sebagai salah satu perangkat psikologis yang menandai kemampuan seseorang untuk mengenal dan memaknakan sesuatu objek yang ada di lingkungannya. Menurut Scheerer persepsi adalah representasi fenomenal tentang objek distal sebagai hasil dari pengorganisasian dari objek distal itu sendiri, medium dan rangsangan proksinal. Dalam persepsi dibutuhkan adanya objek atau stimulus yang mengenai alat indera dengan perantaraan syaraf sensorik, kemudian diteruskan ke otak sebagai pusat kesadaran (proses psikologis). Selanjutnya, dalam otak terjadilah sesuatu proses hingga individu itu dapat mengalami persepsi (proses psikologis).

Persepsi merupakan suatu proses dimana seseorang mengorganisasikan dalam pikirannya, menafsirkannya, mengalami, dan mengelola pertanda atas segala sesuatu yang terjadi di lingkungannya (Hammer dan Morgan dalam Ibrahim, 1983: 33). Sedangkan menurut Abizar (1998: 18) mengatakan bahwa persepsi adalah suatu proses dengan mana seseorang individu memilih, mengevaluasi dan mengorganisasi stimulus dari lingkungannya. Persepsi juga menentukan cara kita berperilaku terhadap suatu obyek atau permasalahan, bagaimana segala sesuatu itu mempengaruhi persepsi seseorang yang akan mempengaruhi perilakunya.

Persepsi, menurut Jalaludin (1998: 51), adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi adalah suatu proses tentang petunjuk-petunjuk inderawi (*sensory*) dan pengalaman masa lampau yang relevan diorganisasikan untuk memberikan kepada kita gambaran yang terstruktur dan bermakna pada suatu situasi tertentu. Senada dengan hal tersebut Atkinson dan Hilgard (1991: 201) mengemukakan bahwa persepsi adalah proses dimana kita menafsirkan dan mengorganisasikan pola stimulus dalam lingkungan. Gibson dan Donely (1994: 53) menjelaskan persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seseorang.

Persepsi bertautan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang kejadian pada saat tertentu, maka persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera. Dalam hal ini persepsi diartikan sebagai proses mengetahui atau mengenali obyek dan kejadian obyektif dengan bantuan indera (Chaplin, 1989: 358) Sebagai cara pandang, persepsi timbul karena

adanya respon terhadap stimulus. Stimulus yang diterima seseorang sangat kompleks, stimulus masuk ke dalam otak, kemudian diartikan, ditafsirkan serta diberi makna melalui proses yang rumit baru kemudian dihasilkan persepsi (Atkinson dan Hilgard, 1991: 209). Dalam hal ini, persepsi mencakup penerimaan stimulus (inputs), pengorganisasian stimulus dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap, sehingga orang dapat cenderung menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan keadaannya sendiri (Gibson, 1986: 54). Mar'at (1981) mengatakan bahwa persepsi adalah suatu proses pengamatan seseorang yang berasal dari suatu kognisi secara terus menerus dan dipengaruhi oleh informasi baru dari lingkungannya. Sedangkan Riggio (1990) mendefinisikan persepsi sebagai proses kognitif baik lewat penginderaan, pandangan, penciuman dan perasaan yang kemudian ditafsirkan.

<http://teori-psikologi.blogspot.com/2008/05/pengertian-persepsi.html>

1. Hakikat Kepemimpinan

Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo (2002: 349), dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.

“Kepemimpinan” biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Yukl (1981: 2-5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Nawawi (1987: 81) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Menurut Purwanto (1997: 26) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat.

Sedangkan Abor (1994: 32) mendefinisikan kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu untuk bergerak maju, guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing-masing pihak.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan (2002: 135), “mempengaruhi” adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan kepemimpinannya.

2. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer dalam Suparman (2002: 52), mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu: (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang

pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut.

Wahjosumidjo (2002: 19) mengatakan bahwa hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. Secara lebih jelas uraian ke empat macam pendekatan tersebut yaitu:

a) Pendekatan Pengaruh Kewibawaan (*Power Influence Approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan. French dan Raven dalam Wahjosumidjo (2002: 21) mengemukakan bahwa:

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu: (1) *Legitimate power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban

untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coersive power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) *Reward power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) *Referent power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) *Expert power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah.

Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala dinas dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap staf sebagai bawahan. *Legitimate* dan *coersive power* memungkinkan kepala dinas dapat melakukan pembinaan terhadap staf, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap staf akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu dengan *reward power* memungkinkan

kepala dinas memberdayakan staf secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari kepala dinas merupakan motivasi berharga bagi staf untuk menampilkan performan terbaiknya. Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku kepala sekolah yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para staf.

b) Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto (1997: 31)

“ The hereditary approach states that leaders are born and not made- that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it“

yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya. Selanjutnya Stogdill dalam Sutisna (1987: 258), mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi

pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari pada pengikutnya.

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin.

c) Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan. (Purwanto, 1997: 32).

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi.

d) Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. (Wahjosumidjo, 2002: 29).

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial.

Selanjutnya Sutisna (1987: 260) menyatakan bahwa “kepemimpinan” adalah hasil dari hubungan-hubungan dalam situasi sosial, dan dalam situasi berbeda para pemimpin memperlihatkan sifat kepribadian yang berlainan. Jadi, pemimpin dalam situasi yang satu mungkin tidak sama dengan tipe pemimpin dalam situasi yang lain dimana keadaan dan faktor-faktor sosial berbeda. Lebih lanjut Yukl (1981: 11) menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Sementara Fattah (2001: 9) berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.

3. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Ardi (2002: 2), fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membantu terciptanya suasana persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan tujuan, membantu kelompok dalam menetapkan proses kerja, bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, dan terakhir bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Sementara itu Wahjosumidjo (2002: 40) mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

4. **Teori Kepemimpinan modern.**

Salah satu prestasi yang cukup menonjol dari sosiologi kepemimpinan modern adalah perkembangan dari teori peran (*role theory*). Dikemukakan, setiap anggota suatu masyarakat menempati status posisi tertentu, demikian juga halnya dengan individu diharapkan memainkan peran tertentu. Dengan demikian kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek dalam diferensiasi peran. Ini berarti bahwa kepemimpinan dapat dikonsepsikan sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompoknya.

Menurut kaidah, para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih daripada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu (White, Hudgson & Crainer, 1997). Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran, visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-

satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

Dalam sejarah peradaban manusia, dikonstatir gerak hidup dan dinamika organisasi sedikit banyak tergantung pada sekelompok kecil manusia penyelenggara organisasi. Bahkan dapat dikatakan kemajuan umat manusia datang dari sejumlah kecil orang-orang istimewa yang tampil kedepan. Orang-orang ini adalah perintis, pelopor, ahli-ahli pikir, pencipta dan ahli organisasi. Sekelompok orang-orang istimewa inilah yang disebut pemimpin. Oleh karenanya kepemimpinan seorang merupakan kunci dari manajemen. Para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga bertanggungjawab terhadap masalah-masalah internal organisasi termasuk didalamnya tanggungjawab terhadap pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Penelitian tentang dua masalah ini lebih memuaskan daripada teorinya itu sendiri. Namun bagaimanapun teori-teori kepemimpinan cukup

menarik, karena teori banyak membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah-masalah penelitian. Dari penelusuran literatur tentang kepemimpinan, teori kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh penelitian *Galton* (1879) tentang latar belakang dari orang-orang terkemuka yang mencoba menerangkan kepemimpinan berdasarkan warisan. Beberapa penelitian lanjutan, mengemukakan individu-individu dalam setiap masyarakat memiliki tingkatan yang berbeda dalam inteligensi, energi, dan kekuatan moral serta mereka selalu dipimpin oleh individu yang benar-benar superior.

Perkembangan selanjutnya, beberapa ahli teori mengembangkan pandangan kemunculan pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat dan situasi sesaat. Dua hipotesis yang dikembangkan tentang kepemimpinan, yaitu ; (1) kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi kelompok, dan (2), kualitas individu dalam mengatasi situasi sesaat merupakan hasil kepemimpinan terdahulu yang berhasil dalam mengatasi situasi yang sama (Hocking & Boggardus, 1994).

Teori Situasional berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuatan tunggal. Efek interaktif antara faktor individu dengan faktor situasi tampaknya kurang mendapat perhatian. Untuk itu, penelitian tentang kepemimpinan harus juga termasuk ; (1) sifat-sifat efektif, intelektual dan tindakan individu, dan (2) kondisi khusus individu didalam pelaksanaannya. Pendapat lain mengemukakan,

untuk mengerti kepemimpinan perhatian harus diarahkan kepada (1) sifat dan motif pemimpin sebagai manusia biasa, (2) membayangkan bahwa terdapat sekelompok orang yang dia pimpin dan motifnya mengikuti dia, (3) penampilan peran harus dimainkan sebagai pemimpin, dan (4) kaitan kelembagaan melibatkan dia dan pengikutnya (Hocking & Boggardus, 1994).

Beberapa pendapat tersebut, apabila diperhatikan dapat dikategorikan sebagai teori kepemimpinan dengan sudut pandang "*Personal-Situasional*". Hal ini disebabkan, pandangannya tidak hanya pada masalah situasi yang ada, tetapi juga dilihat interaksi antar individu maupun antar pimpinan dengan kelompoknya. Teori kepemimpinan yang dikembangkan mengikuti tiga teori diatas, adalah Teori Interaksi Harapan. Teori ini mengembangkan tentang peran kepemimpinan dengan menggunakan tiga variabel dasar yaitu; tindakan, interaksi, dan sentimen. Asumsinya, bahwa peningkatan frekuensi interaksi dan partisipasi sangat berkaitan dengan peningkatan sentimen atau perasaan senang dan kejelasan dari norma kelompok. Semakin tinggi kedudukan individu dalam kelompok, maka aktivitasnya semakin sesuai dengan norma kelompok, interaksinya semakin meluas, dan banyak anggota kelompok yang berhasil diajak berinteraksi.

Pada tahun 1957 *Stogdill* mengembangkan Teori Harapan-*Reinforcement* untuk mencapai peran. Dikemukakan, interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tugas akan lebih menguatkan harapan

untuk tetap berinteraksi. Jadi, peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukan. Kemudian dikemukakan, inti kepemimpinan dapat dilihat dari usaha anggota untuk merubah motivasi anggota lain agar perilakunya ikut berubah. Motivasi dirubah dengan melalui perubahan harapan tentang hadiah dan hukuman. Perubahan tingkah laku anggota kelompok yang terjadi, dimaksudkan untuk mendapatkan hadiah atas kinerjanya, nilai seorang pemimpin atau manajer tergantung dari kemampuannya menciptakan harapan akan pujian atau hadiah.

House pada tahun 1970 mengembangkan Teori Kepemimpinan yang Motivasional. Fungsi motivasi menurut teori ini untuk meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkah laku yang diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan. Pada tahun yang sama *Fiedler* mengembangkan Teori Kepemimpinan yang Efektif. Dikemukakan, efektivitas pola tingkah laku pemimpin tergantung dari hasil yang ditentukan oleh situasi tertentu. Pemimpin yang memiliki orientasi kerja cenderung lebih efektif dalam berbagai situasi. Semakin sosiabel interaksi kesesuaian pemimpin, tingkat efektivitas kepemimpinan makin tinggi.

Teori Humanistik dengan para pelopor *Argryris, Blake dan Mouton, Rensis Likert, dan Douglas McGregor*. Teori ini secara umum berpendapat, secara alamiah manusia merupakan “*motivated*

organism". Organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Fungsi dari kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya didalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok. Apabila dicermati, didalam *Teori Humanistik*, terdapat tiga variabel pokok, yaitu; (1), kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuannya, (2), organisasi yang disusun dengan baik agar tetap relevan dengan kepentingan anggota disamping kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan (3), interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama. *Blanchard, Zigarmi, dan Drea* bahkan menyatakan, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang anda lakukan terhadap orang lain, melainkan sesuatu yang anda lakukan bersama dengan orang lain (Blanchard & Zigarmi, 2001).

Teori Perilaku Kepemimpinan. Teori ini menekankan pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Dikemukakan, terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Jika suatu penelitian berhasil menemukan perilaku khas yang menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin, maka implikasinya ialah seseorang pada dasarnya dapat dididik dan dilatih untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Teori ini sekaligus menjawab pendapat,

pemimpin itu ada bukan hanya dilahirkan untuk menjadi pemimpin tetapi juga dapat muncul sebagai hasil dari suatu proses belajar.

Selain teori-teori kepemimpinan yang telah dikemukakan, dalam perkembangan yang akhir-akhir ini mendapat perhatian para pakar maupun praktisi adalah dua pola dasar interaksi antara pemimpin dan pengikut yaitu *pola kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional*. Kedua pola kepemimpinan tersebut, adalah berdasarkan pendapat seorang ilmuwan di bidang politik yang bernama *James McGregor Burns (1978)* dalam bukunya yang berjudul "*Leadership*". Selanjutnya *Bass (1985)* meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai kedua pola kepemimpinan dan kemudian mengumumkan secara resmi sebagai teori, lengkap dengan model dan pengukurannya

[\(<http://blog.poltek-malang.ac.id>\)](http://blog.poltek-malang.ac.id)

Berkaitan dengan uraian di atas, Suradinata (1991:79) menyatakan bahwa: Pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat yaitu: (1) mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana, (2) mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi, (3) mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas, (4) mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi,

umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan, dan (5) kondisi fisik yang sehat dan kuat.

2.1.4 Penggunaan Fasilitas Jardiknas

Beberapa hal yang penting dalam konteks program Jardiknas, antara lain:

- a. standar mutu pendidikan program teknisi jardiknas;
- b. komitmen pusat dan daerah untuk peningkatan mutu fasilitas pendidikan (review APBN dan APBD efisiensi untuk pendidikan);
- c. kurikulum yang terpusat dan terkoordinir secara komprehensif dalam pelaksanaan program teknisi jardiknas;
- d. sertifikasi yang dikeluarkan secara nasional oleh provider pendidikan program teknisi jardiknas.

Ada beberapa kondisi yang telah terjadi di Indonesia, yaitu:

- a. pergeseran paradigma pembangunan ekonomi akibat dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (tik) diperlukan percepatan pengembangan sdm bidang teknisi komputer dan jaringan untuk memenuhi kebutuhan pasar dan industri;
- b. terkonsentrasinya tenaga profesional komputer dan jaringan di kota-kota besar indonesia;
- c. masih terbatasnya kompetensi aparatur pemerintah bidang komputer dan jaringan yang belum memiliki sertifikat kompetensi di bidangnya;
- d. jumlah perguruan tinggi (PTN&PTS) yang melaksanakan program dari tahun 2001, yaitu informatika/komputer berjumlah 476 perguruan tinggi, bidang komunikasi berjumlah 136 PT, dengan lulusan

pertahunnya sebanyak ± 25.000 orang, dimana hal ini masih jauh dari kebutuhan secara nasional.

Dalam sisi lain kita masih banyak memiliki berbagai permasalahan yang ada saat ini dalam rangka Peningkatan Mutu sarana dan prasarana pembelajaran berbasis ICT, seperti:

- a. Terbatasnya masyarakat yang memiliki budaya TI,
- b. Terbatasnya kemampuan masyarakat dalam penguasaan bahasa asing,
- c. Terbatasnya sumber daya pendidikan khususnya bidang teknis komputer dan jaringan yang berbasis kompetensi,
- d. Terkonsentrasinya Lembaga Pendidikan di kota-kota besar, khususnya bidang Komputer dan Jaringan,
- e. Terbatas dan mahalnya sarana telekomunikasi data,
- f. Terbatasnya sistem pengembangan profesionalisme SDM,
- g. Terbatasnya finansial masyarakat,
- h. Terbatasnya pengetahuan masyarakat di bidang Komputer, Jaringan dan Web.

Dari pola di atas, maka dikembangkan beberapa ciri khas program jardiknas, yaitu:

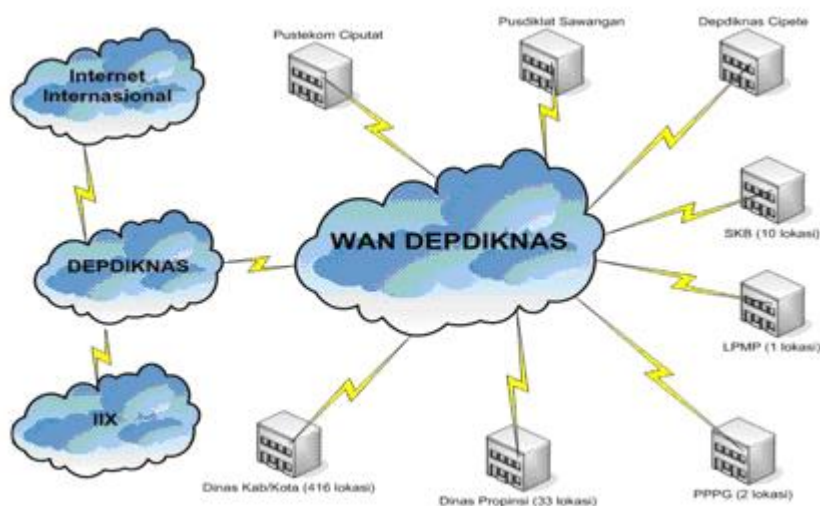
1. Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi
2. Berbasis kompetensi dan kontrak kompetensi

Dengan melihat berbagai permasalahan yang terjadi, utamanya dari segi kuantitas dan pemerataan kualitas program, maka salah satu ciri utama

dari program jardiknas ini adalah pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi secara optimal.

Pemanfaatan ini tidak terbatas hanya dengan pemanfaatan komputer sebagai media belajar sehari-hari, tetapi sampai dengan penggunaan sistem informasi akademik di dalam proses administrasi dan penggunaan perangkat-perangkat *teleconverence* dalam proses pelaksanaannya.

Salah satu dukungan utama sehingga ciri ini dapat dilaksanakan adalah terkoneksiya seluruh kabupaten dan kota di Indonesia dalam suatu sistem jaringan berskala nasional yang disebut dengan Jardiknas atau Jejaring Pendidikan Nasional.



Gambar 2.1. Skema Jardiknas

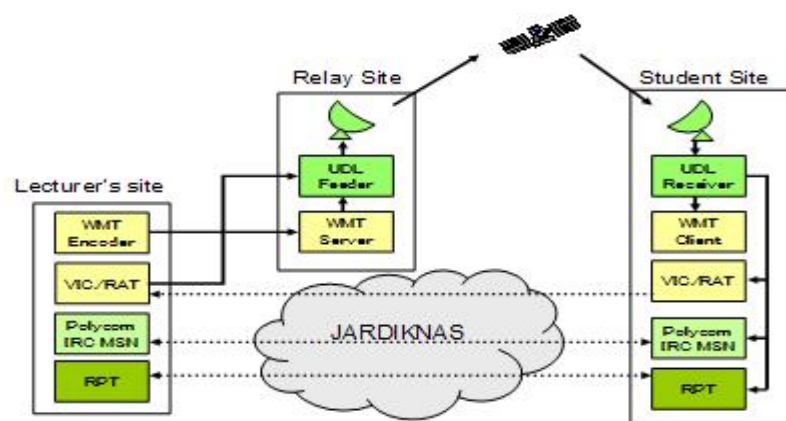
Dengan menggunakan fasilitas dari Jardiknas inilah maka proses pembelajaran berbasis TIK dapat dikembangkan, termasuk metode *Video*

Conference yang dilaksanakan untuk menjangkau daerah-daerah yang jauh dari pusat-pusat kota.

Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi ini dapat dibagi menjadi 3 bagian utama, yaitu:

a. *Offline* (Luar Jaringan/ Luring)

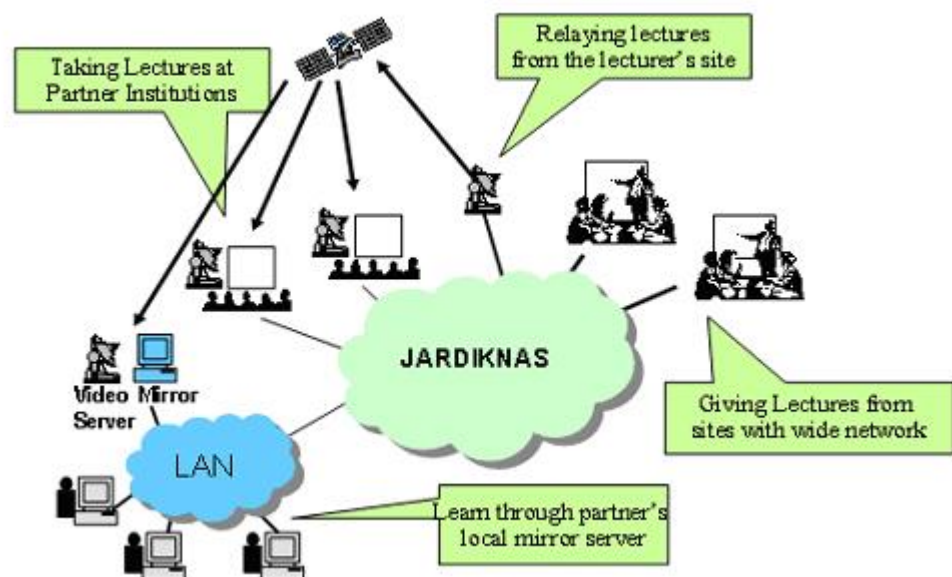
Pada metode ini, sistem perkuliahan terpusat pada masing-masing universitas/politeknik. Materi kuliah berada pada *server* masing-masing dan didistribusikan melalui LAN kepada mahasiswa. Materi yang bersifat nasional, dikirimkan dari pusat secara teratur, baik menggunakan jaringan secara terjadwal, maupun menggunakan media penyimpan (CD dan DVD). Koneksi secara *online* akan dilaksanakan apabila mahasiswa melaksanakan ujian *online* yang membutuhkan koneksi dengan pusat ujian.



Gambar 2.2. Aplikasi Kuliah *On Line*

b. *Online* (Dalam jaringan/ Daring)

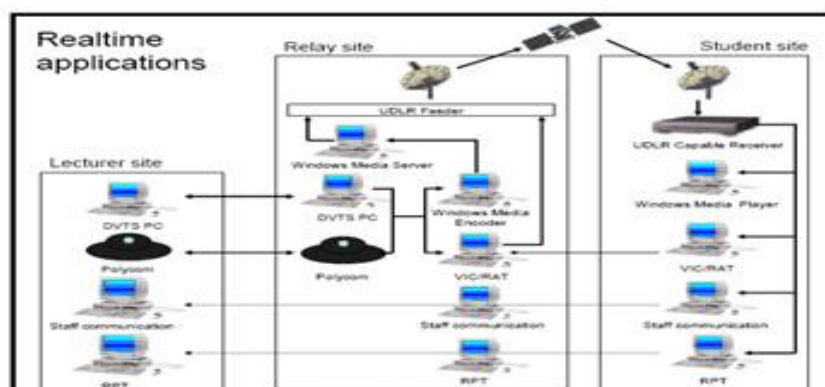
Pada metode ini, seluruh materi berada pada *server* di pusat atau *server* universitas/politeknik yang saling terhubung satu sama lain. Sehingga distribusi materi dilaksanakan dengan proses jaringan. Sistem online ini tidak terbatas terhadap komputer saja, tetapi dapat memanfaatkan media telepon genggam (HP) sebagai sarana penyampaian materi.



Gambar 2.3. Skema Kuliah *On Line*

c. *Learning Management System* (LMS)

Sebagai tulang punggung program ini, dikembangkan sebuah LMS melalui program *Aplikasi Real Time* yang akan mengatur lalu lintas akademik maupun materi, sehingga seluruh program JARDIKNAS dapat dilaksanakan dengan mudah dan efisien.



Gambar 2.4. Aplikasi Real Time

Dalam LMS, seluruh materi dan video presentasi dari dosen penanggung jawab mata kuliah akan disimpan dalam sebuah portal, sehingga mahasiswa hanya perlu memasukkan *username* dan *password*, maka sistem *single sign on* akan membuka seluruh materi berdasarkan hak akses masing-masing.

Pemanfaatan teknologi informasi menurut Thomson *et al.* (1991) dalam Tjhai (2003: 3) merupakan manfaat yang diharapkan oleh pengguna sistem informasi dalam melaksanakan tugasnya atau perilaku dalam menggunakan teknologi pada saat melakukan pekerjaan.

Pengukurannya berdasarkan intensitas pemanfaatan, frekuensi pemanfaatan, dan jumlah aplikasi atau perangkat lunak yang digunakan. Pemanfaatan teknologi informasi yang tepat dan didukung oleh keahlian personil yang mengoperasikannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan maupun kinerja individu yang bersangkutan.

Menurut model yang dikembangkan Thomson *et al.* (1991) dalam Thjai (2003: 5), yang mengadopsi sebagian teori yang diusulkan oleh Triandis (1980), faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan teknologi informasi adalah faktor sosial, *affect*, kompleksitas, kesesuaian tugas, konsekuensi, dan kondisi yang memfasilitasi pemanfaatan teknologi informasi.

1. E-Governance

E-governance melebihi ruang lingkup *e-government*. Jika *e-government* didefinisikan sebagai penyampaian layanan pemerintah dan informasi kepada publik menggunakan sarana elektronik, *e-governance* memungkinkan partisipasi langsung dari konstituen di dalam aktivitas pemerintahan.

Blake Haris menyimpulkan *e-governance* sebagai berikut:

E-governance is not just about government web site and e-mail. It is not just about service delivery over the Internet. It is not just about digital access to government information or electronic payments. It will change how citizens relate to governments as much as it changes how citizens relate to each other. It will bring forth new concepts of citizenship, both in terms of needs and responsibilities.

E-governance memungkinkan warga negara berkomunikasi antar mereka maupun dengan pemerintah, dan berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, mengekspresikan kebutuhan nyata mereka tentang kesejahteraan dengan menggunakan *e-government* sebagai sarannya (*means*).

Berkenaan dengan hubungan antara *e-governance* dan pemanfaatan Teknologi Informasi, ada dua pertanyaan mendasar yang perlu mendapat jawaban tuntas. Pertama, bagaimana menetapkan kriteria *good governance* untuk pemanfaatan TI itu sendiri, dan kedua, bagaimana menempatkan posisi TI dalam upaya pencapaian *good governance* dari suatu organisasi, yang ditandai dengan adanya transparansi, akuntabilitas, adil (*fair*), efektif, dan dapat mengakomodasi partisipasi seluruh warga masyarakat.

Antara TI dan *good governance* saling mendukung. TI yang dikelola dengan baik yang secara fisik dapat diakses, dengan biaya terjangkau, dan tanggap terhadap kebutuhan manusia pada gilirannya akan mempercepat pembangunan nasional menjadi lebih demokratis, berkelanjutan (*sustainable*), dan memfasilitasi tercapainya masyarakat yang lebih sejahtera. Beberapa negara maju dan negara sedang membangun memberi contoh bagaimana upaya *good governance* selalu memasukkan unsur kebijakan di bidang hukum, dan keuangan yang mendorong kelompok wirausaha untuk melakukan inovasi dan penemuan baru yang mengarah pada terbentuknya perusahaan. Lingkungan yang dapat mempercepat layanan publik di bidang pendirian perusahaan, dan memudahkan usaha kecil menengah memperoleh kredit permodalan, adalah lingkungan yang mampu mendorong kalangan bisnis memperkenalkan teknologi baru ke masyarakat.

Dari uraian di atas, akhirnya sarannya adalah bagaimana membuat agar lebih banyak orang dapat memanfaatkan TI, sehingga TI dapat mendorong terjadinya transformasi sosial dan ekonomi. Dengan demikian ungkapan yang lebih tepat adalah “*good governance* dalam memanfaatkan TI, dan TI untuk mendukung upaya *good governance*.”

2. Implementasi TI Untuk Mendukung Good Governance

Beberapa negara telah membuktikan keberhasilan mereka dalam memanfaatkan TI untuk mendukung *good governance*. Menyusul diperkenalkannya layanan telepon selular, pemerintah Uganda membuat kebijakan yang mengatur rasio telepon di wilayah urban dan rural. Peraturan tersebut menyatakan bahwa setiap penambahan jaringan dan pelanggan di daerah perkotaan, harus diimbangi dengan pembangunan jaringan telekomunikasi serupa di wilayah rural. Setelah beberapa tahun kebijakan ini berjalan, hasilnya adalah daerah liputan (*coverage*) layanan telepon selular di Uganda mencapai 98%. Kelebihan lain, muncul jenis usaha baru layanan sewa telepon selular di wilayah rural, yang banyak diantaranya digunakan untuk berkomunikasi dengan stasiun radio siaran yang memiliki program acara penegakan demokrasi, sesuatu yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan di Uganda selama negeri tersebut di bawah kekuasaan diktator.

Banyak negara telah menggunakan Internet sebagai sarana pelayanan publik (*e-government*) yang menghasilkan adanya transparansi,

akuntabilitas, adil (*fair*), efektif, dan dapat mengakomodasi partisipasi seluruh warga masyarakat. Demikian pula dengan penyelenggaraan distance learning melalui Internet yang dirancang khusus bagi peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai negeri (*civil servant*) di Mexico dan Kanada dapat menambah contoh bagaimana TI digunakan dalam mendukung upaya good governance.

Bagaimana TI dibangun dengan maksud untuk mendukung upaya *good governance* banyak sekali termasuk di Indonesia. Dari lingkungan non-pemerintahan, Masyarakat Telematika Indonesia (MASTEL) tengah mengembangkan pilot proyek Balai Informasi Masyarakat (BIM) yang dimaksudkan untuk menyediakan sarana akses informasi bagi kelompok masyarakat tertentu sehingga kelompok target ini dapat menggunakan informasi tersebut untuk mendukung kegiatan usaha mereka.

Kegiatan yang mengarah pada bagaimana membangun *good governance* dalam memanfaatkan TI juga sering dilakukan. Pada umumnya, wujud kegiatannya berupa seminar dan atau workshop dengan topik pada level mikro operasional suatu sistem informasi dalam organisasi. Di kesempatan lain, kegiatan seminar, diskusi kebijakan di bidang TI yang banyak diselenggarakan oleh lembaga non-pemerintah baik melalui kerjasama dengan pemerintah maupun dilaksanakan sendiri, merupakan upaya memanfaatkan TI untuk mendukung penerapan *good governance*.

Secara normatif, pada tataran kebijakan nasional, salah satunya dapat dilihat dari substansi Inpres 6/2001 di mana dinyatakan bahwa Indonesia perlu melakukan terobosan agar dapat secara efektif mempercepat pendayagunaan teknologi telematika yang potensinya sangat besar itu, untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dan mempererat persatuan bangsa sebagai landasan yang kokoh bagi pembangunan secara berkelanjutan. Di dalam hal ini pemerintah perlu secara proaktif dan dengan komitmen yang tinggi membangun kesadaran politik dan menumbuhkan komitmen nasional, membentuk lingkungan bisnis yang kompetitif, serta meningkatkan kesiapan masyarakat untuk mempercepat pengembangan dan pendayagunaan teknologi telematika secara sistematis.

Lebih jauh, Inpres 6/2001 menyatakan bahwa untuk mempercepat proses demokrasi, Indonesia harus mampu mendayagunakan potensi teknologi telematika untuk keperluan:

- Meniadakan hambatan pertukaran informasi antar masyarakat dan antar wilayah negara, karena hanya dengan demikian berbagai bentuk kesenjangan yang mengancam kesatuan bangsa dapat teratasi secara bertahap;
- Memberikan kesempatan yang sama serta meningkatkan ketersediaan informasi dan pelayanan publik yang diperlukan untuk memperbaiki kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat, serta memperluas jangkauannya mencapai seluruh wilayah negara;

- Memperbesar kesempatan bagi usaha kecil dan menengah untuk berkembang karena dengan teknologi telematika mampu memanfaatkan pasar yang lebih luas;
- Meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kemampuan inovasi dalam sektor produksi, serta memperlancar rantai distribusi, agar daya saing ekonomi nasional dalam persaingan global kuat.
- Meningkatkan transparansi dan memperbaiki efisiensi pelayanan publik, serta memperlancar interaksi antar lembaga-lembaga pemerintah, baik pada tingkat pusat maupun daerah, sebagai landasan untuk membentuk pemerintahan yang efektif, bersih, dan berorientasi pada kepentingan rakyat.

Secara lebih spesifik, Inpres 6/2001 menyebut tentang pemanfaatan TI dalam upaya penegakan *good governance* bahwa melalui penerapan jaringan informasi di lingkungan pemerintah pusat dan daerah secara terpadu telah menjadi prasyarat yang penting untuk mencapai *good governance* dalam rangka meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam berbagai kegiatan pemerintahan guna antara lain memperbaiki pelayanan publik, meningkatkan efisiensi pelaksanaan otonomi daerah, serta mengurangi berbagai kemungkinan kebocoran anggaran.

Agar pemerintah dapat meningkatkan hubungan kerja antar instansi pemerintah serta dapat menyediakan pelayanan bagi masyarakat dan dunia usaha secara efektif dan transparan, diperlukan kerangka

arsitektur dan platform yang kompatibel bagi semua departemen dan lembaga pemerintah, serta penerapan standardisasi bagi berbagai hal yang terkait dengan penggunaan teknologi telematika secara luas. Beberapa yang akan dilaksanakan termasuk pengembangan “*G online backbone*” bagi kepentingan semua instansi pemerintah dan penyediaan layanan masyarakat, memperbaharui kerangka peraturan dan prosedur transaksi di lingkungan pemerintah, serta membangun komitmen dan kesepakatan untuk memperlancar pertukaran dan penggunaan informasi antar instansi pemerintah.

(<http://maswigrs.wordpress.com/2004/12/28/pemanfaatan-teknologi-informasi-dalam-penerapan-good-governance/>)

Berdasarkan uraian di atas menekankan pentingnya menggunakan informasi dan teknologi komunikasi berbasis jardiknas yang efektif dan efisien. Salah satu kontribusi harus adanya sistem perencanaan dan strategi manajemen teknologi informasi yang tepat. Peran administrasi sangat penting dalam meningkatkan kualitas Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung sehingga menjadi indikator utama keberhasilan suatu organisasi.

2.1.5 Teori Belajar dan Pembelajaran

Konsep keragaman lebih diutamakan, karena mengakui bahwa tidak akan pernah mendapatkan partisipasi berkinerja tinggi tanpa menghargai keunikan yang dibawa setiap orang ke dalam organisasi, bahwa hal ini tidak mungkin tanpa suatu upaya spesifik baik untuk memahami keragaman, maupun untuk membantu orang-orang bekerja bersama-sama

secara lebih efektif. Bagi sebagian besar partisipan, proses tersebut telah menjadi suatu pengalaman yang menerangi dan bahkan mengubah kehidupan, bahwa tim yang bekerja dengan sangat baik secara bersama-sama adalah tim-tim yang telah berjuang bersama untuk saling menghormati (Peter Senge 2002: 491).

Menurut Peter Senge seperti yang dikutip oleh Yusufhadi Miarso (2002), mengemukakan definisi organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi yang dikenal dengan *The Fifth Discipline* sebagai berikut.

1. Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Setiap usaha manusia, termasuk bisnis, merupakan sistem karena senantiasa merupakan bagian dari jalinan tindakan atau peristiwa yang saling berhubungan, meskipun hubungan itu tidak selalu tampak. Oleh karena itu organisasi harus mampu melihat pola perubahan secara keseluruhan, dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling memengaruhi dan membentuk sinergi.

2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)

Setiap orang harus mempunyai komitmen untuk belajar sepanjang hayat dan sebagai anggota organisasi perlu mengembangkan potensinya secara optimal. Penguasaan pribadi ini merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif.

Kenyataan menunjukkan bahwa seseorang memasuki suatu organisasi dengan penuh semangat, tetapi setelah merasa mapan dalam organisasi itu lalu kehilangan semangatnya. Oleh karena itu, disiplin ini sangat penting artinya bahkan menjadi landasan untuk organisasi belajar.

3. Pola Mental (*Mental Model*)

Setiap orang mempunyai pola mental tentang bagaimana ia memandang dunia di sekitarnya dan bertindak atas dasar asumsi atau generalisasi dari apa yang dilihatnya itu. Sering kali seseorang tidak menyadari pola mental yang mempengaruhi pikiran dan tindakannya tersebut. Oleh karena itu setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai.

4. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama ini bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Visi bersama adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan.

5. Belajar Beregu (*Team Learning*)

Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah penampilan perorangan masing-masing anggotanya. Belajar beregu diawali dengan dialog yang memungkinkan regu itu menemukan jati dirinya. Dengan dialog ini berlangsung kegiatan belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota dalam regu. Belajar beregu merupakan unsur penting, karena regu bukan perorangan merupakan unit belajar utama dalam organisasi.

Peder dan Dixon di dalam Beardwell dan Holden (2001) mendefinisikan organisasi belajar sebagai organisasi yang memfasilitasikan pembelajaran bagi anggotanya dan mentransformasikan secara sadar dalam konteks organisasi.

Adapun maksud dan tujuan penggunaan proses belajar pada level individual, kelompok dan organisasi adalah untuk terus-menerus mentransformasikan organisasi untuk memenuhi kepuasan *stakeholder*.

Menurut Marquardt (1996), dikutip dalam buku Kepemimpinan dalam organisasi belajar (Herpratiwi 2009: 53), organisasi belajar adalah suatu organisasi yang belajar penuh semangat dan dilakukan secara kolektif, secara terus menerus, melakukan perubahan agar dapat mengumpulkan, mengatur, serta menggunakan ilmu pengetahuan demi keberhasilan bersama.

Organisasi belajar memacu orang-orang baik di dalam maupun di luar kelompok untuk terus menerus belajar. Teknologi digunakan untuk mengoptimalkan baik proses belajar maupun produktifitas.

Dari uraian di atas terdapat 5 buah sub sistem dalam organisasi belajar yaitu: subsistem *learning*, *organization*, *knowledge*, *technology* dan *people*. Di samping lima subsistem tersebut, dalam definisi tersebut terkandung proses transformasi pengetahuan (belajar) yang harus berjalan secara kontinyu sepanjang hayat.

Belajar (*learning*) adalah proses memperoleh pengetahuan (*knowledge*) dengan memanfaatkan teknologi yang ada, sehingga menghasilkan perubahan perilaku dan tindakan. Dalam sebuah organisasi, jika Sumber Daya Manusia (SDM) belajar secara berkelanjutan maka organisasi tersebut akan memiliki sumber daya yang cerdas untuk menghadapi segala tantangan organisasi dalam upaya memperbaiki diri.

Marquardt (1996) menjabarkan secara terperinci sejumlah dimensi dan karakteristik penting dari suatu organisasi belajar yakni:

- a. Belajar dilakukan oleh organisasi secara menyeluruh, seolah-olah organisasi itu memiliki satu otak.
- b. Organisasi tidak melaksanakan kesalahan yang sama untuk kedua kalinya, atau kesalahan berulang.
- c. Mempunyai kemampuan bersaing dan beradaptasi dengan perubahan cepat dalam lingkungan eksternalnya.

- d. Terus menerus meningkatkan kemampuan dan menciptakan hasil yang sungguh sungguh mereka inginkan, dengan pola berpikir baru dan memberikan kebebasan tubuhnya aspirasi kolektif.
- e. Belajar berlangsung secara terus menerus dan terintegrasi dengan pekerjaan.
- f. Kemampuan berpikir sistem sangat fundamental.
- g. Tersedianya informasi dan sumber data yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi.
- h. Berkembangnya budaya kelembagaan yang mendukung, menghargai, dan memicu budaya perorangan dan beregu.
- i. Kegiatan berlandaskan pada aspirasi, refleksi dan konseptualisas bersama.
- j. Mampu menyesuaikan diri, memperbaharui dan meningkatkan diri sebagai respon atas perubahan lingkungan.
- k. Para anggota organisasi mengenal pentingnya belajar seluruh organisasi untuk kesuksesan organisasi sekarang dan di masa yang akan datang.
- l. Berpikir kreatif, pintar, fleksibel dan belajar generatif.
- m. Setiap orang didorong oleh suatu keinginan untuk berkualitas dan melakukan perbaikan secara terus menerus.

2.2 Penelitian yang Relevan

Sebagai kajian teori yang menunjang dalam penelitian ini ada beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini yakni:

1. Penelitian Alice Tjandralila Rahardja (2002) yang berjudul hubungan antara komunikasi antar pribadi guru dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru SMUK BPK Penabur Jakarta, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMUK BPK PENABUR Jakarta dalam bulan Agustus sampai bulan September 2002 ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara komunikasi antar pribadi guru (X_1) dan motivasi kerja guru (X_2) dengan kinerja guru SMUK BPK PENABUR (Y). Penelitian dilakukan secara deskriptif korelasional, dengan populasinya terdiri atas semua guru di 7 (tujuh) SMUK BPK PENABUR Jakarta yang berjumlah 70 orang. Jumlah uji coba 30 orang (diambil secara acak) dan jumlah sampel 70 orang. Instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpulan data adalah kuesioner yang terdiri atas 45 butir untuk variabel X_1 , 33 butir untuk variabel X_2 , dan 33 butir untuk variabel Y . Pengujian persyaratan analisis dilakukan dengan menggunakan uji lilliefors. Hasilnya menunjukkan bahwa data sample berdistribusi normal. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan ada hubungan antara variabel komunikasi antar pribadi guru dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru. Koefisien korelasi ganda (R) sebesar 0,533 dan persamaan regresi liniernya $Y = 4,214 + 0,297X_1 + 0,651X_2$. Koefisien determinasinya sebesar 0,285 yang

berarti kontribusi variabel komunikasi antarpribadi guru dan variabel motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap variabel kinerja guru SMUK BPK PENABUR Jakarta sebesar 28,5%.

2. Penelitian Cik Vadasari (2008) yang berjudul Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, sikap guru terhadap profesi, dan motivasi guru mengikuti kelompok kerja guru dengan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri 2 Rawa laut Bandar Lampung berdasarkan hasil Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru terhadap profesi, dan motivasi guru dalam mengikuti kegiatan KKG dengan kinerja guru pada Sekolah Dasar yang dilakukan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian survei korelasional. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh guru kelas SD Negeri 2 Rawa Laut Bandar Lampung tahun pelajaran 2007/2008 yang berjumlah 50 orang. Sampel yang diambil berjumlah 40 orang dilakukan dengan menggunakan teknik random sampling. Sementara itu pengambilan data dilakukan dengan menggunakan angket. Analisis data dilakukan dengan menggunakan alat uji *Pearson Correlation* dan korelasi ganda. Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis diperoleh temuan bahwa terdapat hubungan yang positif, erat dan signifikan antara: 1) kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Dasar dengan skor r_{hitung} sebesar 0,720; 2) sikap guru terhadap profesi dengan kinerja guru Sekolah Dasar dengan skor r_{hitung} sebesar 0,578; 3) motivasi mengikuti kegiatan KKG dengan

kinerja guru Sekolah Dasar dengan skor r_{hitung} sebesar 0,771 dan 4) kepemimpinan kepala sekolah, sikap terhadap profesi dan motivasi mengikuti kegiatan KKG secara bersama-sama dengan kinerja guru Sekolah Dasar dengan skor r_{hitung} sebesar 0,866. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik skor kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru terhadap profesi dan motivasi guru mengikuti KKG baik secara mandiri maupun bersama-sama, akan turut meningkatkan skor kinerja guru. Dengan demikian, optimalisasi ketiga komponen tersebut merupakan langkah nyata yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja guru, khususnya di Sekolah Dasar Negeri 2 Rawa Laut Bandar Lampung.

3. Penelitian Kamajaya (2008) yang berjudul Pemanfaatan Internet dalam Pembelajaran Melalui Program Jardiknas oleh Guru-guru SMK di Kabupaten Indramayu, berdasarkan hasil Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pemanfaatan internet dalam pembelajaran melalui program ICT Jardiknas oleh guru-guru SMK di Kabupaten Indramayu, dengan menggunakan pendekatan deskriptif korelasional, variabel penelitian ini adalah: motivasi kerja (X_1), kebijakan kepala sekolah (X_2) dan pemanfaatan internet (Y). Populasi penelitian adalah seluruh guru SMK kelompok teknologi dan industri yang sekolahnya memiliki fasilitas koneksi internet melalui program ICT center Indramayu yang berjumlah 174 orang, dan tersebar di 4 SMK. Jumlah populasi sebanyak 120 guru yang diambil secara acak. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini

adalah pendekatan kuantitatif. Data penelitian berupa hasil pengukuran terhadap variabel yang dioperasikan dengan menggunakan instrumen. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner menggunakan skala *Likert* dengan empat alternatif jawaban. Adapun teknik analisis data memakai teknik analisis korelasi *product moment Pearson*, dan analisis regresi linear ganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan pemanfaatan internet. 2) terdapat hubungan yang positif antara kebijakan kepala sekolah dengan pemanfaatan internet. 3) terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja (X_1), kebijakan kepala sekolah (X_2) secara bersama-sama dengan pemanfaatan internet (Y). Sumbangan efektif masing-masing variabel adalah 1) motivasi kerja guru SMK sebesar 13,89% dan 2) kebijakan kepala sekolah tentang pemanfaatan internet memberikan sumbangan efektif sebesar 1,53%. Dapat dikemukakan bahwa sumbangan efektif motivasi kerja guru SMK lebih besar dari kebijakan kepala sekolah tentang pemanfaatan internet melalui program ICT Jardiknas.

2.3 Kerangka Berpikir

2.3.1 Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung

Pegawai yang memiliki kecakapan tinggi tetapi tidak mempunyai motivasi yang tinggi, mungkin tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Jadi semakin tinggi motivasi kerja pegawai untuk

melakukan suatu pekerjaan, makin tinggi pula kemungkinannya dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya.

Motivasi kerja adalah penggerak atau dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik oleh pegawai yang punya motivasi kuat, walaupun kecakapannya sedang-sedang saja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan yang mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan menjaga perilaku yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan yaitu di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung, yang pada akhirnya diharapkan pegawai dapat memberikan kontribusi positif, yang antara lain dedikasi dan loyalitas dalam tugas di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung

Sedangkan Motivasi Kerja yaitu dapat ditunjukkan dalam semangat dalam bekerja, usaha untuk mencapai prestasi yang lebih baik, tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya, menyenangi tugas pekerjaannya, berusaha untuk maju dan menciptakan suasana kerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka diduga ada hubungan positif, erat, dan signifikan antara Motivasi kerja dengan kinerja pegawai dalam layanan masyarakat di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung. Artinya semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi atau semakin besar kinerja pegawai dalam layanan masyarakat, begitu

sebaliknya makin rendah motivasi, maka makin rendah pula kinerja pegawai dalam layanan masyarakat di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung.

2.3.2 Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung

Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung, merupakan serangkaian bentuk peran serta, atau keterlibatan pegawai dalam pengelolaan administrasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja pegawai juga melibatkan mental dan emosional individu dalam situasi kelompok dalam pengelolaan yang menimbulkan dorongan untuk memberikan kontribusi, berbagi tanggung jawab, dan kekuasaan, ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang bermakna, meningkatkan kualitas kerja, ikut menciptakan suasana kerja yang mendukung.

Sementara peran kepala dinas juga sebagai pemberian dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk menstimulasi memperbaiki pengelolaan administrasi, serta penyempurnaan prestasi kerja. Pada akhirnya dapat memberikan kontribusi positif, sehingga para pegawai akan merasakan martabatnya dihargai, dibantu, dibimbing, diarahkan, dan diperhatikan dalam tugas-tugasnya, baik secara individu maupun secara kelompok, dengan metode pendekatan direktif atau langsung, dan pendekatan non direktif atau tak langsung, juga pendekatan kolaboratif

Berdasarkan uraian di atas, maka diduga ada hubungan positif, erat, dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dalam pengelolaan administrasi di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung. Maksudnya, semakin baik penilaian pegawai terhadap kepemimpinan kepala dinas, maka akan tinggi atau makin besar kinerja pegawai dalam pengelolaan administrasi. Sebaliknya, makin buruk kepemimpinan kepala dinas yang dirasakan oleh pegawai, maka makin rendah pula kinerja pegawai dalam pengelolaan administrasi.

2.3.3 Hubungan antara Penggunaan fasilitas Jardiknas dengan Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung

Pada kehidupan kita mendatang (sekarang pun sudah tampak), sektor teknologi informasi dan telekomunikasi merupakan sektor yang cukup dominan. Siapa saja yang menguasai teknologi, akan menjadi pemimpin dalam dunianya. Teknologi informasi dan komunikasi pada berbagai bidang merupakan pengembangan dari pembelajaran sebelumnya yang menekankan pada peranan teknologi informasi dan komunikasi. Dalam era Globalisasi telah memicu kecenderungan pergeseran-pergeseran dalam dunia pendidikan dari tatap muka yang konvensional ke arah pendidikan yang lebih terbuka dan lebih fleksibel. Beberapa ahli sejak dulu telah meramalkan perubahan-perubahan di bidang pendidikan.

Sementara peran fasilitas jardiknas merupakan bagian dari e-government yang mengacu pada penggunaan teknologi informasi oleh pemerintahan, seperti menggunakan intranet dan internet, yang

mempunyai kemampuan menghubungkan keperluan penduduk, bisnis, dan kegiatan lainnya. Pada intinya e-government adalah penggunaan teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara pemerintah dan pihak-pihak lain. Penggunaan teknologi informasi ini kemudian menghasilkan hubungan bentuk baru seperti: G2C (Government to Citizen), G2B (Government to Business), dan G2G (Government to Government). Manfaat e-government yang dapat dirasakan antara lain:

Pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, informasi dapat disediakan 24 jam sehari, 7 hari dalam seminggu, tanpa harus menunggu dibukanya kantor, informasi dapat dicari dari kantor, rumah, tanpa harus secara fisik datang ke kantor pemerintahan.

Berdasarkan uraian di atas, maka diduga ada hubungan positif, erat, dan signifikan antar penggunaan fasilitas jardiknas dengan kinerja pegawai dalam pengelolaan administrasi. Maksudnya, semakin baik pengelolaan administrasi berbasis teknologi, informasi dan komunikasi terhadap penggunaan fasilitas jardiknas, maka akan tinggi atau makin besar kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung. Sebaliknya, makin buruk pengelolaan administrasi berbasis teknologi, informasi dan komunikasi terhadap penggunaan fasilitas jardiknas, maka makin rendah pula kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung.

2.3.4 Hubungan antara Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Penggunaan Fasilitas Jardiknas secara bersama-sama dengan Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung

Seorang pegawai selain berinteraksi dengan lingkungan juga harus berinteraksi dengan pekerjaan agar mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Hal ini akan menjadi pendorong bagi pegawai untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik dan profesional.

Kinerja pegawai juga merupakan keterlibatan mental dan emosional dalam situasi kelompok dalam pengelolaan administrasi, sehingga timbul dorongan atau motivasi untuk memberikan kontribusi ikut berperan dalam mencapai suatu tujuan.

Kepemimpinan yang dilakukan sebagai wahana pemberian dorongan atau motivasi untuk penyempurnaan tugas dan prestasi kerja kepada pegawai secara terprogram dalam suatu unit kerja yang pada akhirnya diharapkan dapat memberikan kontribusi positif, sehingga seorang pegawai akan merasakan martabatnya dihargai, dibantu, dibimbing, diarahkan, dan diperhatikan dalam tugas-tugasnya, baik secara individu maupun secara kelompok dengan metode pendekatan langsung atau pendekatan tidak langsung, dan pendekatan kolaboratif.

Seorang pegawai juga harus dapat menerima perubahan yang berkaitan dengan kemajuan teknologi, informasi dan komunikasi, dimana dalam era globalisasi jarak bukan merupakan halangan untuk dapat menyelesaikan persoalan-persoalan administrasi, untuk itu pemanfaatan

fasilitas jardiknas perlu dimanfaatkan guna mempercepat dan mempermudah pengelolaan administrasi.

Bimbingan dan pengawasan dari kepala dinas sebagai pimpinan yang merupakan proses layanan, bimbingan, pengarahan dan pembinaan dalam usaha meningkatkan peran serta kinerja pegawai dalam pengelolaan administrasi merupakan bagian yang tak terpisahkan (*inherent*) dari kepala dinas dalam suatu unit kerja dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif, merupakan interaksi sosial, dan wujud perhatian kepada pegawai. Sehingga pegawai akan merasakan martabatnya dihargai, dibantu, dibimbing, diarahkan, dan diperhatikan.

Dugaannya melalui motivasi kerja, kepemimpinan dan penggunaan fasilitas jardiknas diharapkan para pegawai akan meningkatkan kedisiplinan yang kuat dan kinerja pegawai dengan usaha untuk memberikan yang terbaik, berperan serta dalam kegiatan serta menunjukkan kemampuan, berdedikasi dan loyalitas dalam tugas. Artinya semakin baik motivasi kerja, kepemimpinan dan penggunaan fasilitas jardiknas secara bersama-sama, maka akan makin tinggi kinerja pegawai dalam tugas dan segala kegiatan yang diselenggarakan sesuai dengan perencanaan.

2.4 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesa yang diajukan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada hubungan yang positif, erat, dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung;

2. Ada hubungan yang positif, erat, dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung;
3. Ada hubungan yang positif, erat, dan signifikan antara penggunaan fasilitas jardiknas dengan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung; dan
4. Ada hubungan yang positif, erat, dan signifikan antara motivasi kerja, kepemimpinan dan penggunaan fasilitas jardiknas secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung.