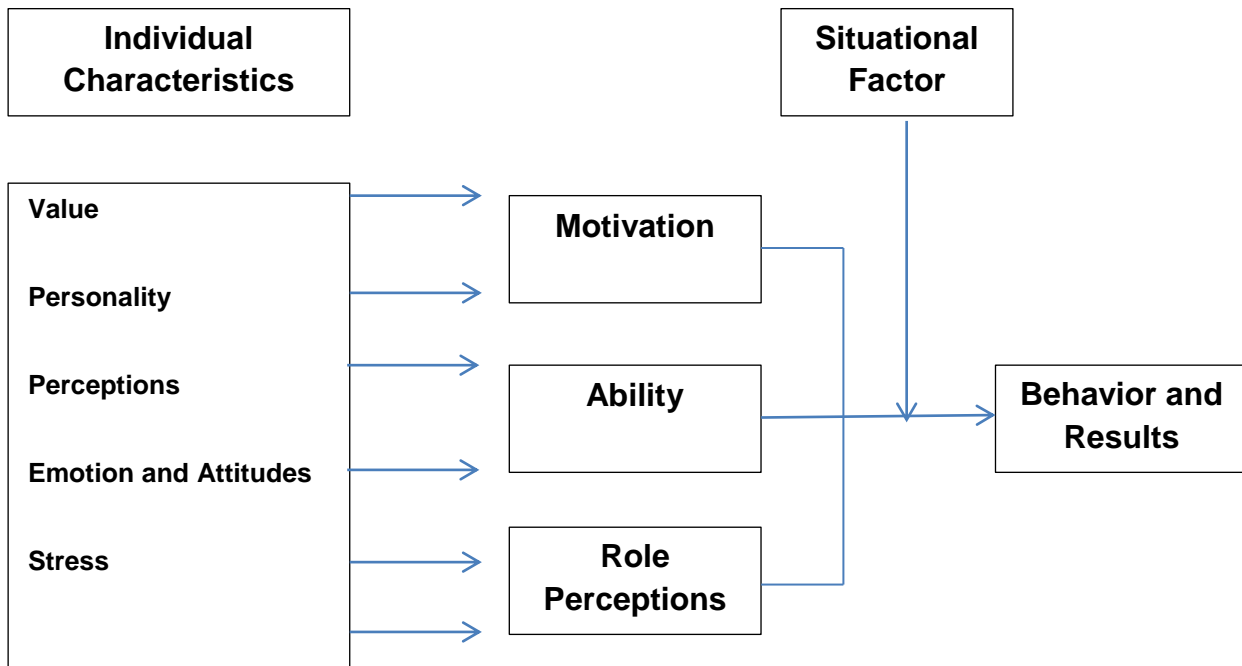


MEMBANGUN PERILAKU DAN KINERJA INDIVIDUAL GURU DAN  
TENAGA KEPENDIDIKAN DENGAN ' **MARS MODEL** '  
(Dr. Saryono,M.si).

Ahli psikologi dan sosiologi mendefinisikan kinerja adalah hasil perkalian antara personal dan situasi (*performance = person x situation*), personal merupakan karakteristik individu seperti nilai-nilai (*values*), kepribadian (*personality*), persepsi (*perceptions*), emosi (*emotions*), sikap (*attitudes*), dan stres (*stress*). Situasi merupakan pengaruh eksternal terhadap perilaku individu. Definisi lain sering disebutkan bahwa kinerja adalah hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi (*performance = ability x motivation*). dari dua formula tersebut bila kita ingin meningkatkan kinerja maka seharusnya kita meningkatkan motivasi, kemampuan, karakteristik individu dan situasi. Pada tahun 1960 an peneliti mengidentifikasi ada faktor lain yaitu *role perceptions*.

Mc Shane/Von Glinow (2010 : 35) menggambarkan hubungan antara faktor-faktor tersebut sebagai MARS Model yaitu: *Motivation, Ability, Role Perceptions*, dan *Situational Factor*



Model MARS oleh Mc Shane/Von Glinow, *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Irwin. 2010, hal.35

Untuk dapat meningkatkan kinerja dan perilaku individual guru dan tenaga kependidikan di sekolah maka sekolah harus meningkatkan *individual characteristics, motivation, ability, dan role perception. Situational Factor* sebagai *variable intervening* (antara). Meningkatkan *individual characteristics* sebagai pondasi dari meningkatnya *motivation, ability, dan role perception. Situational Factor* sebagai *variable intervening*.

Penulis akan menjelaskan terlebih dahulu tentang pengertian kinerja. Menurut Stehen P. Robbins (1994:237) dalam bukunya *Essentials of Organizational Behavior* Kinerja diartikan sebagai ukuran pencapaian suatu hasil. Hal ini dapat berarti hasil dari suatu pekerjaan, baik di pabrik yang

menghasilkan suatu produk, barang atau jasa, maupun di perkantoran/lembaga pendidikan yang memiliki fungsi sebagai pelayanan pendidikan kepada masyarakat.

Selanjutnya David Harvey dan Robert B. Bowin (1996:140) mendefinisikan kinerja sebagai “Penyelesaian tugas yang dibebankan dan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi tugas atau kegiatan tertentu selama suatu kurun waktu tertentu (*the accomplishment of an employer’s or manager’s signed duties and the outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*).”

Menurut Stolovitch dan Keeps (1992:4) kinerja diartikan sebagai “sejumlah hasil kuantitatif atau seperangkat hasil kuantitatif, sekaligus merujuk pada suatu penyelesaian, penyelenggaraan, atau pelaksanaan segala sesuatu yang diperintahkan atau ditugaskan; sehingga tercapai penyelesaian, dan dicapai prestasi dan dicapai penyelesaian tuntas terhadap apapun yang dilaksanakan dan dikerjakan. (***a quantified result or a set of obtained results, just as it also refers to the accomplishment, execution, or carrying out of anything ordered or undertaken, to something performed or done, to a deed, achievement, or exploit, and to the execution or accomplishment of work***”). Dengan

demikian jelas bahwa kata kinerja merujuk pada hasil atau penyelesaian, penanganan atau pelaksanaan suatu tugas.

Hasil penelitian Gordon (1993:141) menunjukkan terdapat indikasi bahwa penataan (*setting*) tujuan program apapun akan ikut meningkatkan kinerja pada tingkat kegiatan manajerial dan nonmanajerial dalam periode waktu yang lama bagi berbagai organisasi. Selanjutnya dari hasil penelitian itu Gordon menyarankan bahwa kinerja akan sangat berguna untuk meningkatkan kemampuan pegawai, meningkatkan tujuan yang dapat diterima, meningkatkan makna tujuan, dan meningkatkan relevansi dan interaksi tujuan dengan kemampuan pegawai.

#### A. Pengertian *Individual Characteristics*

Berikut akan dijelaskan pengertian dari komponen *individual characteristics*.

- a. **Value (nilai)**, menurut **Spranger** adalah suatu tatanan yang dijadikan panduan oleh individu untuk menimbang dan memilih alternatif keputusan dalam situasi sosial tertentu. Nilai merupakan sesuatu yang diyakini kebenarannya dan mendorong orang untuk mewujudkannya.

b. **Personality (kepribadian)**, adalah perilaku seseorang yang paling menonjol dan bersifat unik. Selanjutnya Allport mengemukakan pengertian kepribadian , yaitu “**Personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment to his environment**”. Maksudnya adalah “kepribadian merupakan organisasi yang dinamis dalam individu tentang sistem psikofisik yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungannya”.

c. **Perceptions (persepsi)**, persepsi diartikan sebagai suatu proses pengamatan seseorang terhadap lingkungan dengan menggunakan indra-indra yang dimiliki sehingga ia menjadi sadar akan segala sesuatu yang ada dilingkungannya. • Menurut Robbins (2003:97) yang mendeskripsikan bahwa persepsi merupakan kesan yang diperoleh oleh individu melalui panca indera kemudian di analisa (diorganisir), diinterpretasi dan kemudian dievaluasi, sehingga individu tersebut memperoleh makna.

**d. *Emotion and Attitudes* (emosi dan sikap),** menurut **Daniel**

**Goleman emosi** adalah setiap kegiatan atau pergolakan perasaan, pikiran, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat dan meluap-luap.

Daniel juga mengatakan bahwa emosi merujuk kepada suatu perasaan dan pikiran-pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis dari serangkaian kecenderungan untuk bertindak.

Menurut Sarnoff (dalam Sarwono, 2000) mengidentifikasikan *attitudes* (sikap) sebagai kesediaan untuk bereaksi (*disposition to react*) secara positif (*favorably*) atau secara negatif (*unfavorably*) terhadap obyek – obyek tertentu. D.Krech dan R.S Crutchfield (dalam Sears, 1999) berpendapat bahwa sikap sebagai organisasi yang bersifat menetap dari proses motivasional, emosional, perseptual, dan kognitif mengenai aspek dunia individu.

**e. *Stress* (stres),** Stress adalah bentuk ketegangan dari fisik, psikis,

emosi maupun mental. Bentuk ketegangan ini mempengaruhi kinerja keseharian seseorang. Bahkan stress dapat membuat produktivitas menurun, rasa sakit dan gangguan-gangguan mental. Pada dasarnya, stress adalah sebuah bentuk ketegangan, baik fisik

maupun mental. Sumber stress disebut dengan stressor dan ketegangan yang di akibatkan karena stress, disebut strain.

Menurut Robbins (2001) stress juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan dimana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang.

#### B. Pengaruh *Individual Characteristics* terhadap *Motivation, Ability, dan Role Perception*

Bagaimana *individual characteristics* dapat mempengaruhi *motivation, ability, dan role perception* ? *Individual characteristics* suatu kondisi seorang individu memiliki control diri yang hebat, dia memiliki *internal value*, perilaku, persepsi, emosi yang terkendali, sikap yang baik, dan tidak stress. Individu tersebut siap menerima tugas dari kepala sekolah. Dia akan menjadi guru/karyawan yang profesional. Langkah yang kita kerjakan sebagai kepala sekolah membuat pemetaan siapa guru yang termasuk mempunyai *individual characteristics* yang baik dan mana yang kurang baik. Hal tersebut sangat penting karena mempengaruhi penugasan yang akan kita lakukan. Akan menjadi mala petaka bila kita salah memilih personal yang akan melaksanakan tugas yang kita berikan.

Guru/karyawan yang tergolong *individual characteristics* kurang baik perlu diadakan pembinaan. Adapun pembinaan tersebut dapat berupa :

**a. Pembinaan langsung**

Pembinaan langsung adalah bentuk pembinaan yang dilakukan terhadap hal-hal yang bersifat khusus serta perlu perbaikan segera dengan pendekatan *directive*.

**b. Pembinaan tidak langsung**

Pembinaan tidak langsung dilakukan melalui pendekatan *collaborative* dan *self assesment*. Pembinaan dapat dilakukan dengan memberi informasi umum melalui berbagai media komunikasi.

**c. Peningkatan Kualitas Pembelajaran bagi Guru**

Beberapa cara dan teknik yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk memperbaiki proses pembelajaran antara lain: Menerapkan model pembelajaran yang efektif yang dapat dilakukan selama pelatihan/ *In House Training* (IHT).



*Individual characteristics* dapat mempengaruhi *motivation, ability, dan role perception*.

1. *Individual characteristics* mempengaruhi **motivasi**.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu perubahan energi untuk menciptakan kondisi atau sistem lingkungan yang mendukung dan memungkinkan untuk berlangsungnya pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2011:57) : kami mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan untuk mencapai tujuan (*We define motivation as the processes that account for individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*).

Menurut Slocum dan Hellrigel ( 2009:7), motivasi merupakan gaya yang bekerja pada diri seseorang yang menyebabkan orang berperilaku tertentu sesuai tujuan yang diarahkan (*Motivation represent the forces acting on or within a person that cause the person to behave in specific, goal - directed manner*). Karena motif karyawan mempengaruhi produktivitas mereka, salah satu tugas manajemen adalah untuk menyalurkan motivasi karyawan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi (*Because the motives of employees affect their productivity, one of management's job is to channel employee motivation effectively toward*

*achieving organizational goals*). Menurut Gibson at.al (2011:132) ( motivasi adalah kemauan pada seorang karyawan yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku (*motivation forces on an employee that initiate and direct behavior*).

Menurut Bateman & Snell (2010:470) motivasi adalah kekuatan yang memberikan energi, mengarahkan, dan mempertahankan usaha seseorang.(*motivation forces that enegize, direct, and sustain a person effort*). Menurut Maslow dalam Bateman & Snell (2009:482). Hirarki Kebutuhan Maslow menggambarkan konsepsi memuaskan kebutuhan seseorang dalam urutan tertentu, dari bawah ke atas. (*Maslow's Need Hierarchy illustrateshis conception of people satisfying their needs in a specified order, from botton no top. The needs, in ascending order, are*) urutan kebutuhan tersebut adalah:

- (i) *physiological (food, water, sex, and shelter)*
- (ii) *safety or security (protection against threat and deprivation)*
- (iii) *Social (friendship,affection, belonging, and love)*
- (iv) *Ego (independence, achievement, freedom, status, recognition, and self – esteem)*
- (v) *Self – actualization (realizasing one's full potential, becoming everything one is capable)*

Menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2009:120) Motivasi adalah kekuatan pada individu yang memiliki tingkat, arah, dan ketekunan usaha yang nampak pada saat bekerja (*motivation refers to forces within individual that account for the level, direction, and persistence off effort expended of work*).

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga.

Sehingga dapat ditarik sebuah hubungan bahwa motivasi adalah suatu dorongan dari dalam maupun dari luar diri seseorang untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya karena kebutuhan **yang sangat dipengaruhi oleh *Individual characteristics***.

## 2. *Individual characteristics* mempengaruhi **ability**

Kemampuan guru dan karyawan membuat perbedaan dalam berperilaku dan kecakapan dalam melaksanakan tugas. Kemampuan mencakup bakat alam dan kemampuan belajar yang diperlukan untuk sukses menyelesaikan tugas. Bakat adalah bakat alami yang membantu

guru dan karyawan belajar menyelesaikan tugas khusus lebih cepat dan lebih baik.

Menurut Ivancevich (2008:66) *ability* adalah kemampuan seseorang secara fisik maupun mental untuk menyelesaikan tugas dan bersifat stabil sepanjang waktu. Adapun *skill* adalah keterampilan seseorang melaksanakan tugas. *Skill* dapat berubah bila individu tersebut mendapat training atau pengalaman. Menurut Ivancevich *ability* terdiri atas dua hal yaitu : 1) *mental ability*, 2) *emotional intelgence*. Kesuksesan seseorang melaksanakan tugas akan dipengaruhi oleh :

- a. *Mental ability* : *verbal fluency, comprehensim, inductive atau deductive reasoning, assosiative memory, dan special reintatation.*
- b. *Emotional intelgence* : *self aware of feeling, to manage emotion, motivate one self, to express emphaty, dan to handle relationship with others*
- c. Tacit knowlege : *observation dan direct experience*



*Mental ability* merupakan anugrah dari yang Maha Kuasa manusia tinggal menggunakan saja, dia bersifat *given* tidak dapat dirubah. Namun demikian *skill* manusia dapat dirubah melalui latihan atau pembelajaran yang menghasilkan pengalaman. Selanjutnya Ivancevich selanjutnya

menjelaskan yang paling dominan mempengaruhi kesuksesan seseorang melaksanakan tugas adalah *emotional intelligence* (kecerdasan emosi).

Kecerdasan emosi adalah kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya. Dalam hal ini, emosi mengacu pada perasaan terhadap informasi akan suatu hubungan. Sedangkan, kecerdasan (intelijen) mengacu pada kapasitas untuk memberikan alasan yang valid akan suatu hubungan. Kecerdasan emosional belakangan ini dinilai tidak kalah penting dengan kecerdasan intelektual. Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional dua kali lebih penting daripada kecerdasan intelektual dalam memberikan kontribusi terhadap kesuksesan seseorang.

Menurut Howard Gardner (1983) terdapat lima pokok utama dari kecerdasan emosional seseorang, yakni mampu menyadari dan mengelola emosi diri sendiri, memiliki kepekaan terhadap emosi orang lain, mampu merespon dan bernegosiasi dengan orang lain secara emosional, serta dapat menggunakan emosi sebagai alat untuk memotivasi diri. **Dapat dipahami bahwa guru dan karyawan yang memiliki *Individual characteristics* yang baik maka mereka akan dapat meningkatkan kecerdasan emosinya.**

### 3. *Individual characteristics* mempengaruhi *Role Perception* (Persepsi Peran)

Persepsi adalah cara pandang seseorang tentang sesuatu. Bila persepsi digabungkan dengan kata peran berarti dapat bermakna cara pandang seseorang tentang peranannya dalam organisasi. Kesuksesan seseorang dalam menjalankan tugas juga sangat dipengaruhi oleh cara pandang seseorang dalam memahami perannya. Konsep persepsi peran memiliki tiga komponen. Pertama guru dan karyawan **memahami tugas-tugas yang ditugaskan kepada mereka**. Kedua, persepsi peran akurat ketika mereka **memahami prioritas berbagai tugas dan ekspektasi kinerja**. Ini termasuk kuantitas versus kualitas. Hal ini juga mengacu benar alokasi waktu dan sumber daya untuk berbagai tugas, seperti berapa banyak waktu. Komponen ketiga dari persepsi peran adalah memahami **perilaku yang disukai atau prosedur** untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini mengacu pada situasi di mana lebih dari satu metode yang bisa ditempuh untuk melakukan pekerjaan. Karyawan dengan persepsi peran yang jelas tahu mana metode ini lebih disukai oleh organisasi. **Jadi guru dan karyawan yang memiliki *Individual characteristics* yang baik akan cepat mengerti peran dia dalam berorganisasi.**

### C. Faktor Situational

Faktor situasi ditentukan oleh waktu, orang, budget, dan fasilitas fisik dalam organisasi. Hal-hal tersebut menjadi factor pendukung. Disebut sebagai *variable intervening* (antara) karena pengaruhnya tidak langsung. Mereka hanya sebagai pendukung. Adapun factor yang utama adalah *motivation, ability, dan role perception*.

## Daftar Pustaka

Competitive World. 8<sup>th</sup> Edition (New York : Mc Graw – Hill Irwin) p. 470  
John R. Schermerhorn, Jr , James G. Hunt, and Richard N. Osborn. 10<sup>th</sup> Edition

David Harvey and Robert B, Bowin, *Human Resources Management : An Experimenta Approach* (New Jersey : Printice- Hall International Inc, 1996 ) P 140.

Robbins, Stehen P. *Essentials of Organizational Behavior*. (New Jersey: Englewwod Cliffs, 1994), p. 237

Harold D. Stolovitch, Erica J Keeps , *Handbook of Human Performance Technology* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), p. 4.

Judith R. Gordon, Goal Setting Theory (Boston: Allyn and Bacon, 1993), p. 141

Stepen P Robbins, Timothy A Judge. *Organizational Behavior*. 14<sup>th</sup> Edition ( New Jersey : Pearson. 2011) p 57

John W. Slacoum,Jr and Don Hellriegel. *Priciples of Organizational Behavior*. ( South Western: Cengage Learning. 2009) p.126

James L. Gibson at.al. *Organization: Beviour, Structure, dan Processes*. 12<sup>th</sup> Edition (Kuala Lumpur :Mc Graw – Hill Irwin) p. 132

homas S.Bateman & Scott A.Snell. *MANAGEMENT Leading & Colaborating in a* (USA :John Wiley & Son, Inc ) p. 120