



Menggunakan Format A4 (21 x 29,7 cm), Arial 11, Spasi 1; 15-17 Halaman (Termasuk Referensi); Judul (Font 14) Maksimal 12 Kata

PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU (STUDI KASUS PADA SMK RA KARTINI BANDUNG)

Nenden Wardah Latifah^{1*}, Widiya Avianti², Daniel Kisahwan³

AFILIASI:

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Winaya Mukti

***KORESPONDENSI:**

kuma.kireina79@gmail.com

Riwayat Artikel : Artikel Masuk: 27 Oktober 2025

Diterima: 27 Oktober 2025

Abstrak

Nenden Wardah Latifah, 2024. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMK RA Kartini Bandung), Tesis Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Pendidikan dibawah bimbingan Deden Komar Priatna, sebagai Dosen Pembimbing 1 dan Annisa Fitri Anggraeni, sebagai Dosen Pembimbing 2.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Kompetensi (2) Motivasi; (3) Kinerja Guru; serta (4) Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung, baik secara simultan maupun parsial. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey deskriptif dan survey eksplanatori, unit analisis dalam penelitian ini adalah para pegawai di lingkungan Guru SMK RA Kartini Bandung dengan sampel sebanyak 31 orang. Tipe investigasinya adalah causalitas, serta time horizon dalam penelitian ini adalah cross-sectional. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa Kompetensi pada Guru SMK RA Kartini Bandung baik, Motivasi pada Guru SMK RA Kartini Bandung pada umumnya dapat dikatakan baik, Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung saat ini dinilai baik. Kompetensi dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung. Namun secara parsial Motivasi dominan mempengaruhi Kinerja daripada Kompetensi. Karena Motivasi lebih dominan mempengaruhi Kinerja, menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan Kinerja maka Guru SMK RA Kartini Bandung diharapkan untuk tetap konsisten mengikuti perintah yang disleenggarakan, sehingga mereka mampu bekerja lebih profesional

Kata Kunci : Kompetensi, Motivasi dan Kinerja

Abstract

Nenden Wardah Latifah, 2024. The Influence of Competence and Motivation on Teacher Performance (A Study on Case of SMK RA Kartini Bandung), Thesis, Graduate Program of Universitas Winaya Mukti, Master of Management Study Program Educational Management Concentration, under the supervision of Deden Komar Priatna, as First Supervisor and Annisa Fitri Anggraeni, as Second Supervisor.

The purpose of this study is to identify and analyze: (1) Competence; (2) Motivation; (3) Teacher Performance; and (4) The Influence of Competence and Motivation on Teacher Performance at SMK RA Kartini Bandung, both simultaneously and partially. The research method used in this study is descriptive and explanatory survey, with the unit of analysis being the employees within the teaching staff at SMK RA Kartini Bandung, with a sample of 31 people. The investigation type is causal, and the time horizon of this research is cross-sectional. Based on the research findings, it is concluded that the Competence of teachers at SMK RA Kartini Bandung is good, the Motivation of the teachers is generally considered good, and the Teacher Performance at SMK RA Kartini Bandung is currently rated as good. Competence and Motivation simultaneously influence the Teacher Performance at SMK RA Kartini Bandung. However, partially, Motivation has a more dominant effect on Performance than Competence. Since Motivation more dominantly influences Performance, it becomes the first priority in improving Performance. Thus, teachers at SMK RA Kartini Bandung are expected to remain consistent in following the implemented guidelines, so they can work more professionally.

Keywords: Competence, Motivation, and Performance

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Undang-Undang Dasar Negara kita sudah mengamanatkan pendidikan sebagai hak bagi seluruh rakyat Indonesia. Ini menunjukkan bahwa bangsa Indonesia memandang pendidikan memegang peranan yang sangat penting bagi kecerdasan rakyat dan kemajuan bangsa. Namun tidak hanya melaksanakan pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi saja yang harus diperhatikan, tapi tidak kalah penting adalah mutu pendidikannya.

Dalam bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar, sesuai penggunaan pasar/pelanggan, sesuai perkembangan kebutuhan, dan sesuai lingkungan global. Adapun yang dimaksud mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah atau keunggulan sekolah dapat dilihat dari ukuran fisik sekolah, seperti gedung dan jumlah ekstra kurikuler yang disediakan. Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil.

Secara umum mutu pendidikan di Indonesia banyak mengalami perbaikan dari tahun ke tahun, walaupun beberapa kali terjadi perubahan pada standar kelulusan siswa. Salah satu indikator yang memperlihatkan keberhasilan sistem pendidikan adalah pada tingkat keikut-sertaan anak usia sekolah untuk mengikuti pendidikan, atau dalam istilah statistik disebut sebagai Angka Partisipasi Sekolah (APS) di seluruh Indonesia, terutama untuk pendidikan dasar 12 tahun.

Menurut Mulyasa (2022) bahwa APS untuk kelompok umur 7 – 12 tahun meningkat dari angka 97.6% di tahun 2017 menjadi 98.3% pada tahun 2021, meski sempat mengalami penurunan pada tahun 2019. Sementara untuk kelompok umur 13 – 15 tahun, grafik meningkat terus dari 84.6% pada tahun 2017 hingga 90.6% pada tahun 2022. Dengan makin banyaknya anak-anak yang mengikuti pendidikan, diharapkan lebih meningkatkan tingkat kecerdasan rakyat.

Peningkatan APS tidak hanya terlihat secara nasional. Di beberapa daerah juga memperlihatkan angka yang cukup baik, terutama pada daerah-daerah yang memiliki fasilitas cukup baik. Salah satunya adalah di provinsi Jawa Barat.

Mulyasa (2022) mengatakan peningkatan APS untuk kelompok umur 7 – 12 tahun, dari angka 97.84% pada tahun 2017, walau sempat menurun pada tahun 2019, namun meningkat lagi hingga 98.86% pada tahun 2021. Sementara untuk kelompok umur 13 – 15 tahun terjadi peningkatan dari tahun ke tahun, mulai dari angka 80.36% pada tahun 2017 hingga 89.2% pada tahun 2021.

Seperi banyak dijumpai di berbagai daerah, bahwa keikut-sertaan anak-anak dalam pendidikan sering mengalami kendala karena factor ekonomi, dimana anak-anak tersebut terpaksa harus membantu orang tua dalam mencari nafkah. Namun dari data-data tersebut sudah memperlihatkan angka yang sangat baik akan keikut-sertaan anak-anak sebagai peserta didik. Semakin banyak rakyat Indonesia yang mengenyam dunia pendidikan diharapkan akan semakin banyak sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas. Untuk itu, kualitas output pendidikan di Indonesia pun harus terjamin kualitasnya. Hal inilah yang patut menjadi perhatian para penyelenggara pendidikan, terutama akan peran guru sebagai ujung tombak dalam sistem pendidikan di Negara ini.

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Pasal 1) dinyatakan bahwa :

"Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal, pada jenjang pendidikan dasar dan pendidikan menengah".

Berdasarkan UU No. 14 Tahun 2005 tersebut, Guru memegang peran penting dan strategis dalam pendidikan. Sebagai pengajar, pendidik, dan pelatih para siswa, guru merupakan agen perubahan sosial yang mengubah pola pikir, sikap, dan perilaku umat manusia menuju kehidupan yang lebih baik, lebih bermartabat, dan lebih mandiri.

Menurut Brandt dalam Jalal & Supriadi (2019:262) bahwa : Guru merupakan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan dan mereka berada di titik sentral dari setiap usaha pendidikan yang diarahkan pada perubahan-perubahan kualitatif. Setiap usaha peningkatan mutu pendidikan seperti pembaharuan kurikulum, pengembangan metode-metode mengajar, penyediaan sarana dan prasarana hanya akan berarti apabila melibatkan guru.

Selain itu, Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung pada guru pula.

Karena pentingnya peran guru dalam proses pendidikan, maka dalam pelaksanaan fungsi dan tugasnya, guru sebagai profesi tenaga pendidik yang menyandang persyaratan tertentu sebagaimana tertuang di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional. Dalam pasal 39 (1) dan (2) dinyatakan bahwa :

"Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi".

Guru mempunyai tugas untuk membimbing, mengarahkan, dan juga menjadi teladan yang baik bagi para peserta didiknya. Maka dari itu, dengan setumpuk tugas serta tanggung jawab yang di embannya, guru harus mampu menunjukkan **kinerja** yang baik demi terciptanya pendidikan yang bermutu.

Salah satu tolok ukur untuk menilai kinerja maupun mutu pendidikan adalah dengan melihat output (lulusan) dari penyelenggaraan pendidikan, baik dilihat dari kuantitas maupun kualitas lulusan tersebut. Dari sisi kuantitas lulusan pendidikan dasar, khususnya pada SMK dan Sederajat di Jawa Barat sudah memperlihatkan hasil yang sangat baik, seperti terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 1.1.
Tingkat Kelulusan SMK dan Sederajat di Jawa Barat, 2023-2024

No.	Wilayah	Tahun 2023	Tahun 2024
1.	Jawa Barat	100 %	99,78%
2.	Kota Bandung	100 %	99,2%

Sumber: Disdik Provinsi Jabar

Dari Tabel 1.1. terlihat Jawa Barat berhasil mencapai tingkat kelulusan 100% di tahun 2020 dan agak menurun menjadi 99,78% di tahun 2024. Hasil yang baik ini diikuti pula oleh Kota Bandung, yang tentu saja mencapai tingkat kelulusan 100% juga di tahun 2023 dan pada tahun 2024 mengalami penurunan menjadi 99,2%. Hal ini merupakan hasil dari upaya penyelenggaraan pendidikan dengan memberikan fasilitas pendidikan yang memadai bagi peserta didik. Fasilitas yang memadai juga diharapkan bukan saja menghasilkan kuantitas lulusan yang tinggi, tapi menghasilkan juga kualitas lulusan yang baik.

Kualitas kelulusan tentu tidak hanya dilihat dari kuantitas siswa yang lulus, tetapi perlu dilihat juga perolehan nilai dari para siswa yang lulus tersebut. Dengan memperhatikan uraian tentang pentingnya peran guru dalam penyelenggaraan pendidikan di atas, maka kualitas kelulusan SMK dan Sederajat di Kota Bandung tersebut mengindikasikan kurang optimalnya Kinerja Guru SMK dalam penyelenggaraan pendidikan.

Hal ini terlihat pula pada pengamatan Peneliti di SMK RA Kartini Bandung, yang memperlihatkan tanda-tanda kurang optimalnya kinerja Guru pada SMK tersebut. Salah satu temuannya adalah mengenai rata-rata nilai UN lulusan dari SMK RA Kartini Bandung, yang banyak di bawah rata-rata standar nasional, yaitu sebanyak 69% pada tahun 2020 dan 68% pada tahun 2021 (Sumber: SMK RA Kartini Bandung). Jumlah yang terlalu besar untuk SMK dan Sederajat di wilayah Kota Bandung.

Dari semua uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi **kurang optimalnya kinerja Guru** SMK RA Kartini Bandung. Suatu kondisi yang perlu dilakukan perbaikan demi meningkatkan mutu pendidikan.

Selanjutnya, Cushway (2020:216) menyatakan bahwa kompetensi kerja merupakan faktor yang dapat membedakan antara individu yang memiliki kinerja yang tinggi dengan individu yang memiliki kinerja rendah. Kemudian berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh ISMKil and Zainal (2010 : 25) pada perusahaan jasa *go public* di Malayasia, menyatakan bahwa *"the workers' competence has significant influence towards workers' performance, besides that human capital and workers' characteristics also determine workers' performance in the service sector"*. Bahwa kompetensi pekerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerja, selain itu sumber daya manusia dan karakteristik pekerja juga menentukan kinerja pekerja di sektor jasa swasta Malaysia. Kemudian June and Mahmood (2011 : 88) dalam penelitian pada perusahaan jasa UKM, menyatakan bahwa *"that there is significant relationship between role ambiguity, competency and person job fit with the job performance of employees working in the service sector SMEs"*. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara peran ambiguitas, kompetensi dan job fit pegawai dengan prestasi kerja karyawan yang bekerja di UKM sektor jasa. Sehingga berdasarkan hasil penelitian June dan Mahmood tersebut maka penting untuk dicatat bahwa dalam upaya meningkatkan prestasi kerja karyawan, masalah ambiguitas peran harus terlebih dahulu diatasi sebelum memulai meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini disebabkan bahwa seorang pegawai tidak akan mampu melakukan dengan baik yang seharusnya mereka kerjakan jika tidak dilengkapi pertama dengan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang mereka harus lakukan, serta tidak memiliki pemahaman yang baik tentang peran yang seharusnya mereka kerjakan akan menimbulkan prestasi kerja kurang efektif.

Dari uraian-uraian tersebut, maka kurang optimalnya kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung, diduga disebabkan oleh **rendahnya kompetensi Guru SMK** tersebut. Hal ini diperkuat oleh temuan Peneliti sebagai berikut :

- 1) Sebanyak 53% Guru kurang menguasai dan menjalankan metode PAIKEM (pembelajaran aktif, interaktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan).
- 2) Sebanyak 25% Guru yang belum berpendidikan Strata 2 (S2).
- 3) Sebanyak 40% Guru belum dapat menggunakan sarana IT (*Information Technology*) sendiri.
- 4) Beberapa Guru tidak sejalan dengan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) sebagai guru kelas.

Berkaitan dengan kompetensi untuk seorang Guru, dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 10 menyebutkan Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki seorang guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 Ayat 1).

Selain dengan kompetensi, para ahli sering menghubungkan factor kinerja dengan factor motivasi pada diri seorang pegawai. Al-Khalifa dan Peterson dalam Darlius (2008), mengatakan bahwa: "kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai disiplin dalam pekerjaannya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan Rhe (2008 : 146) menyatakan bahwa kinerja pegawai sangat ditentukan oleh motivasi pegawai pada pekerjaannya.

Dari pendapat-pendapat tersebut, maka kurang optimalnya kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung, diduga disebabkan oleh **rendahnya motivasi Guru SMK** tersebut.

Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2017) 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; dan
- (8) Arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

Berdasarkan uraian tersebut, ada beberapa temuan Peneliti yang menunjukkan kurangnya motivasi Guru berdasarkan indicator-indikator di atas. Beberapa temuan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2
Hasil Observasi Awal mengenai Motivasi Guru SMK RA Kartini Bandung 2023

No.	Indikator	Temuan Observasi	Contoh Realita
1.	Persistensi pada kegiatan	Tingkat absensi terlalu tinggi - 38% pada tahun 2020, dan - 42% pada tahun 2021	Cukup banyak Guru yang membolos untuk mengajar dan hanya memberikan tugas.

No.	Indikator	Temuan Observasi	Contoh Realita
2.	Ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan	53% Guru kurang menjalankan metoda PAIKEM	<ul style="list-style-type: none"> • Metoda PAIKEM jarang digunakan dalam pelaksanaan KBM • Guru lebih sering menggunakan metoda tradisional
3.	Devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan	Persiapan dan perencanaan KBM kurang baik	Persiapan KBM cenderung asal-asalan sehingga kurang efektif dalam pelaksanaannya
4.	Tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan	Guru kurang mengetahui kelemahan pribadinya	Beberapa Guru lebih masih terlalu banyak diberi arahan oleh Kepala Sekolah
5.	Tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan	Guru kurang menguasai situasi di kelas	Hasil evaluasi KBM memperlihatkan nilai yang kurang baik, namun belum ada upaya perbaikan yang signifikan.

Sumber: hasil observasi awal, 2023

Atas dasar uraian-uraian di atas, maka Peneliti merasa perlu dilakukan kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor penyebab yang dapat meningkatkan kinerja guru, yaitu : **Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung.**

1.2 Identifikasi, Pembatasan, dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- (1) Secara umum, bangsa Indonesia selalu berusaha menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya agar menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.
- (2) Salah satu keberhasilan program pendidikan adalah pada Angka Partisipasi Sekolah (APS) untuk pendidikan dasar di seluruh Indonesia yang sudah menunjukkan tingkat partisipasi yang sangat tinggi, yaitu mencapai 98% untuk kelompok umur 7 – 12 tahun dan mencapai 90% untuk kelompok umur 13 – 15 tahun.
- (3) Angka Partisipasi Sekolah di wilayah Jawa Barat pun selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dan telah mencapai 98.86% pada tahun 2021 untuk kelompok umur 7 – 12 tahun, sedangkan untuk kelompok umur 13 – 15 tahun menunjukkan angka 89.2% pada tahun 2021.
- (4) Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung pada guru pula.
- (5) Kualitas pendidikan dasar yang baik, khususnya pada tingkat SMK dan Sederajat di Jawa Barat juga ditunjukkan oleh tingkat kelulusan SMK yang mencapai angka 100% di tahun 2020 dan agak menurun menjadi 99,78% di tahun 2021. Hasil yang baik ini diikuti pula oleh Kota Bandung, yang tentu saja mencapai tingkat kelulusan 100% juga di tahun 2020 dan pada tahun 2021 mengalami penurunan menjadi 99,2%.

- (6) Indikasi **kurang optimalnya kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung**.
- (7) Kurang optimalnya kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung, diduga disebabkan oleh **rendahnya kompetensi Guru SMK** tersebut.
- (8) Rendahnya kompetensi guru SMK RA Kartini Bandung, terlihat pada temuan Peneliti bahwa sebanyak 53% Guru kurang menguasai dan menjalankan metode PAIKEM (pembelajaran aktif, interaktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan), sebanyak 25% Guru yang belum berpendidikan Strata 2 (S2), sebanyak 40% Guru belum dapat menggunakan sarana IT (*Information Technology*) sendiri, serta beberapa Guru tidak sejalan dengan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) sebagai guru kelas.
- (9) Kurang optimalnya kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung, diduga disebabkan oleh **rendahnya motivasi Guru SMK** tersebut.
- (10) Rendahnya motivasi Guru SMK RA Kartini Bandung, terlihat pada temuan Peneliti bahwa Tingkat absensi terlalu tinggi (38% pada tahun 2018, dan 42% pada tahun 2019), 53% Guru kurang menjalankan metoda PAIKEM, Persiapan dan perencanaan KBM kurang baik, Guru kurang mengetahui kelemahan pribadinya, serta Guru kurang menguasai situasi di kelas.

1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung;
2. Seberapa besar Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung;
3. Seberapa besar Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung;
4. Seberapa besar Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui hal-hal berikut :

1. Tingkat Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung;
2. Besarnya pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung;
3. Besarnya pengaruh Motivasi berprestasi terhadap Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung;
4. Besarnya pengaruh Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Ilmu Pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu bagi perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya pada aspek Kompetensi, Motivasi, dan Kinerja Guru.
2. Bagi Objek Penelitian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek praktis yaitu untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi SMK RA Kartini Bandung, maupun Dinas Pendidikan Kota Bandung.
3. Penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan bagi peneliti dan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister.
4. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat berguna bagi penelitian selanjutnya baik variable yang diteliti maupun objek penelitiannya yang lebih luas.

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya:

Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2018: 1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2018: 1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Gulick dalam Wijayanti (2018: 1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Schein (2018: 2) memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.

Terry (2015: 1) memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksudmaksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.

Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut *managing* dan orang yang melakukannya disebut *manajer*. manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Manajemen terdiri dari berbagai unsur, yakni *man, money, method, machine, market, material* dan *information*.

1. *Man* : Sumber daya manusia;
2. *Money* : Uang yang diperlukan untuk mencapai tujuan;
3. *Method* : Cara atau sistem untuk mencapai tujuan;
4. *Machine* : Mesin atau alat untuk memproduksi;
5. *Material* : Bahan-bahan yang diperlukan dalam kegiatan;
6. *Market* : Pasaran atau tempat untuk melemparkan hasil produksi;
7. *Information* : Hal-hal yang dapat membantu untuk mencapai tujuan

2.1.2 Manajemen Pendidikan

Menurut Mulyasa (2013:20) bahwa manajemen adalah segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

Manajemen dalam kamus besar bahasa Indonesia (2018), diartikan sebagai penggunaan sumber daya secara efektif guna mencapai sasaran. Sementara, para pakar administrasi pendidikan Sergiovanni, Coombs dan Thurson mendefinisikan manajemen

dengan proses dalam pekerjaan dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisiensi (Bafadal, 2013:29).

Kehadiran manajemen dalam organisasi berfungsi untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan proses pencapaian tujuan tersebut berupa tindakan-tindakan yang emngacu kepada fungsi manajemen. Fungsi manajemen menurut Terry dalam Engkoswara (2010:86) yaitu suatu proses yang terdiri dari perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) yang dilaksanakan dalam enentukan serta meraih sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnyaa. Sehingga dari pengertian ini dapat di pahami bahwa proses pencapaian tujuan dimulai dari tindakan perencanaan, pengeorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dikerjakan melalui pengerahan dan pemanfaatan sumber daya yang ada.

Dari berbagai definisi yang dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah sebuah proses pengelolaan pendidikan melalui kerjasama sekelompok orang yang memanfaatkan berbagai sumberdaya guna mencapai tujuan pendidikan.

2.1.3 Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah pada prinsipnya serupa dengan manajemen pendidikan. Namun manajemen pendidikan cakupannya lebih luas daripada manajemen sekolah. Menurut Rohiat (2019:14), manajemen sekolah merupakan proses pengelolaan sumber daya yang dimiliki suatu sekolah. Ini berarti bahwa manajemen sekolah berperan sebagai pengelolaan sekolah yang dilakukan dengan dan melalui sumber daya yang dimiliki sekolah guna mencapai tujuan sekolah.

Manajemen sekolah diartikan sebagai pengelolaan institusi (sekolah) yang dilakukan dengan dan melalui pendidik dan tenaga kependidikan guna meraih ujuan sekolah secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen dan aspek urusan sekolah menjadi dua hal utama dalam manajemen sekolah. PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) menyebutkan bahwa standar pengelolaan memiliki keterkaitan dengan fungsi manajemen sekolah yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan atau sekolah supaya tercapai efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pendidikan. Sedangkan aspek manajemen sekolah mencakup kurikulum, PBM, Penilaian, Pendidik dan tenaga kependidikan, saran prasarana, pembiayaan, hubungan masyarakat dan lainnya.

2.1.4 Kompetensi

Vos, Hauw, and Willemse (2011: 5) mendefinisikan kompetensi sebagai berikut: *define competency as: "an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or a situation"* Suatu karakteristik individu yang dapat memberikan kontribusi pada kinerja yang superior dalam pekerjaannya atau situasi tertentu. Jadi Vos dkk melihat bahwa apa saja yang dimiliki individu yang dapat membuat kinerja mereka superior, itu dikatakan kompetensi.

Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Eko Nurmianto (2016: 41), disebutkan bahwa kompetensi merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job task*. Peningkatan kompetensi pegawai sangat diperlukan dalam mendukung kemampuan kerja sekaligus menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai. Semakin tinggi kompetensi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi.

Boyatzis, (2018:8) berpendapat bahwa definisi dari kompetensi adalah sebagai berikut, *Competencies are "behaviorals manifestation of talent"*. Kompetensi merupakan perilaku yang memanifestasikan bakat yang dimiliki seseorang. Sedangkan SHRM, (2011:1) berpendapat bahwa *competencies are "knowledge, skill, abilities, and other qualities"*. Kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan kualitas lain yang dimiliki oleh individu.

Namun McEvoy et al., (2015) memiliki pendapat lain lagi, bahwa *An HRM professional competence is "what a person in knows, and does that is causally related to superior performance as an HR professional"*. Kompetensi profesional adalah apa yang seseorang ketahui dan lakukan yang menyebabkan kinerja mereka yang superior sebagaimana individu yang profesional.

Abdullah, Musa, and Ali (2011:249) menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari tiga dimensi, yaitu *behavioral competency, business competency, dan technical competency*. *Behavioral competency* memiliki indikator sebagai berikut: *leadership, building work relationship, personal credibility and attributes, dan self-development*. *Business competency* memiliki empat indikator yaitu *entrepreneurial and business acumen, strategic orientation, dan essential performance enablers*. *Technical competency* memiliki empat indikator, yaitu *resourcing and talent management, learning and development, rewards and performance management, dan employee relations and compliance*.

Paula, Wendy, and Jeffrey (2011: 384) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu keahlian individu yang mencakup teknis, stratejik, manajemen organisasi, interpersonal, dan personal. Mereka mengukur kompetensi dengan lima dimensi, yaitu *technical skill, strategic skill, organizational/ management skill, interpersonal skills, dan personal skills*.

Menurut Minner, John B., and Donald P. Crane, (2015), *competency concept is not a new one*. Organisasi industri psikologi Amerika, memprogramkan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Menurut program tersebut, banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil test sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksikan kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur-unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita, dan orang yang berasal dari strata sosioekonomi yang rendah. Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksikan individu dan tidak bias karena faktor rasial, jender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah:

1. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil didalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil
2. Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil.

Semua jenis kompetensi yang bersifat non-akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skill*, kecepatan mempelajari jaringan kerja. Berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya. Menurut Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, (2015) "*Competency is a knowledge or know how for doing a effective job*". Menurut Schuler, Randall, and Susan E. Jackson, (2009), *Competency define as people based characteristic and implication on job effectiveness*. Kompetensi dapat dibagi atas dua (2) kategori yaitu "*threshold*" dan "*differentiating*" menurut kinerja yang digunakan memprediksikan kinerja suatu pekerjaan. (Schuler, Randall, and Susan E. Jackson, 2019) yaitu:

1. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
2. *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Terkait dengan peran strategis sumber daya manusia, kompetensi dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*.

Menurut Ulrich (2017:75) *people issues* didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja, (*business competence is only business people*), sebagai implikasi kompetensi karyawan atau eksekutif sumber daya manusia cenderung kurang diakui, maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues* (*business competence is for every business people in the organization included human*

resources management people or executives). *People related business issues* didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif sumber daya manusia. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti: *people, service and profit, 100% customer service, challenge and opportunities, now lay off, guaranteed for treatment, survey or feed back or action, promote for work, profitsharing and open door policy*).

Berkaitan dengan kompetensi untuk seorang Guru, dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 10 menyebutkan Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Hudson and Radu (2011) menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari dua dimensi, yaitu *attitude competency* dan *behavior competency*. *Behavior competency* memiliki indikator sebagai berikut: *leadership, building work relationship, personal credibility and attributes, dan self-development*. Sedangkan *attitude competency* (Rymesova, 2017: 273) memiliki indikator sebagai berikut: *contact with people, feeling to be useful, satisfaction, make oneself useful, money, stress, willingness to proceed, status and respect, exhaustion, challenge and excitement, waiting for free time, inclination to do something else, inclination to be lazy, waiting for retirement, humiliation and illness*.

Sedangkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 Ayat 1 menyebutkan Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Penjabaran masing-masing kompetensi secara detail diuraikan dalam peraturan pemerintah seperti yang tercantum di bawah ini.

Kemampuan yang dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi : kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pada anak usia dini meliputi : a) Kompetensi Pedagogik, b) Kompetensi Kepribadian, c) Kompetensi Profesional, d) Kompetensi sosial.

a. Kompetensi Pedagogik

Adalah mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar, dalam Peraturan Pemerintah RI Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

b. Kompetensi Kepribadian

Berperan sebagai guru memerlukan kepribadian yang unik. Kepribadian guru ini meliputi kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersifat kritis.

c. Kompetensi Profesional

Pekerjaan seorang guru adalah merupakan profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah.

d. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan diri dalam menghadapi orang lain. Dalam Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta pendidikan, dan masyarakat sekitar.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud kompetensi dalam penelitian ini adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Sedangkan dimensi

kompetensi meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

2.1.5 Motivasi

Motivasi merupakan suatu hal yang penting yang sering disinggung oleh pimpinan organisasi baik secara terbuka maupun secara terselubung. Hal ini membuktikan pentingnya masalah motivasi tersebut dalam masalah kepemimpinan (Hartono, 1995:4). Motivasi merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat-kuatnya mencapai tujuan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individual. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan organisasi dapat merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku sehubungan pekerjaan (Robbins, 2016:168).

Dalam pandangan Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara (2020 :67), bahwa pengertian motivasi sebagai berikut : "*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*". Yang artinya motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. Sementara itu Hasibuan (2020:159) mendefinisikan motivasi sebagai berikut : "Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang".

Dalam pandangan yang lebih sistematis Robbins (2013 : 213), mengemukakan bahwa pengertian motivasi sebagai berikut :

".....the willingness to exert high levels of effort to work organizational goals. Conditioned by effort ability to satisfy some individual need. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we'll barrow the focus to orgizational goal in order to reflect out singular interest in work related behavior".

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat digaris bawahi bahwa kata kunci dari pengertian motivasi yaitu upaya (*effort*), tujuan organisasi (*organizational goals*) dan kebutuhan (*need*). Unsur "upaya (*effort*)" merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga untuk mendapatkan apa yang diinginkan, tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantar pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu. Sedangkan upaya yang diarahkan tersebut haruslah konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi (*organizational goals*), dimana diperlukan motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu.

Sedangkan kebutuhan (*need*) adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan akan menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan-dorongan didalam diri individu itu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan ketegangan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa seorang pegawai yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, maka makin tinggi tingkat upaya itu. Jika upaya ini berhasil mengantarkan ke pemenuhan kebutuhan tersebut, dan tegangan itu akan dikurangi. Pengurangan ketegangan juga harus diarahkan ke tujuan-tujuan organisasi dan secara inheren definisi tentang motivasi pun mensyaratkan bahwa kebutuhan-kebutuhan individu harus sesuai (*kompatibel*) dan konsisten dengan tujuan organisasi.

Robbin (2013:187) menjelaskan bahwa kekuatan untuk melakukan suatu tindakan tergantung pada kekuatan sebuah pengharapan dimana tindakan tersebut akan diikuti dengan pemberian *outcome* dan ketertarikan *outcome* tersebut kepada individu yang akan melakukan tindakan. Dalam teori pengharapan ini terdiri dari tiga variabel, yaitu antara lain :

- *Attractiveness* : The importance that the individual places on the potential outcome or reward that can be achieved on the job, this considers the unsatisfied needs of the individual.
- *Performance-reward linkage* : The degree to which the individual believes that performing at a particular level will lead to the attainment of a desired outcome.
- *Effort-performance linkage* : The probability perceived by the individual that exerting a given amount of effort will lead to performance.

Dessler (2014 : 19) menjelaskan bahwa ada dua *reinforcement* untuk merubah tingkah laku. Pertama, *positive reinforcement*, seperti halnya pemberian *reward* berupa bonus, penghargaan, dan perasaan akan pencapaian dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Kedua, *negative reinforcement*, termasuk dalam kategori disini adalah penurunan jabatan, pemberhentian, dan teguran.

Dalam melaksanakan *positive reinforcement* dapat dilakukan dengan tiga cara, antara lain :

1. *Social reinforcement*, yaitu merupakan salah satu bentuk dari *reinforcement* yang termudah dan termurah untuk dilakukan, termasuk diantaranya adalah pujian dari atasan dan surat ucapan terima kasih dari pimpinan tertinggi perusahaan.
2. *Intrinsic reinforcement*, yaitu bentuk dari *reinforcement* yang terjadi sebagai penguatan secara alamiah dari suatu tingkah laku.
3. *Tangible reinforcement*, merupakan bentuk ketiga dari *positive reinforcement* dimana dalam hal ini termasuk pemberian bonus, tunjangan-tunjangan.

Tindakan lain dari *reinforcement* selain *positive reinforcement* adalah *negative reinforcement* yang disebut juga sebagai *punishment* atau hukuman. Dalam melakukan tindakan *punishment* oleh perusahaan harus dilaksanakan dengan hati-hati dan biasanya dilakukan jika peraturan perusahaan dilanggar.

Menurut Schermerhorn Jr., et al. dalam Mangkunegara (2013:94) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu istilah yang digunakan dalam perilaku organisasi untuk menggambarkan kekuatan-kekuatan dalam diri individu, yang menerangkan tingkat, arah dan ketekunan usaha yang dikeluarkan pada saat bekerja. Sementara itu pendapat Ernes J. Mc Cormick (2001) dalam Mangkunegara (2019 :94) mengemukakan sebagai berikut: "*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*".

Yang artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dari definisi diatas, pada intinya menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja. Pendapat ini didukung oleh pernyataan Kinlaw dalam Mangkunegara (2019:102), bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah seseorang yang secara terus menerus mencoba melakukan hal terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah adalah seseorang yang seringkali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik, serta jarang meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai menjadi termotivasi bila ia mempersepsi pekerjaannya berhubungan dengan sesuatu yang penting baginya.

Teori-Teori tentang Motivasi

Ada beberapa teori yang membahas tentang motivasi kerja, secara umum dapat dibedakan antara *content theories* dan *process theories*. Pada penelitian ini pendekatan teori yang diambil atau dibahas adalah mengenai pendekatan *content theories*.

Teori ini berusaha menjelaskan faktor-faktor yang ada dalam diri individu maupun lingkungan. Teori ini berusaha menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi tingkah laku kerja individu (Luthan, 2016). Yang termasuk kedalam teori ini adalah : *Need Hierarchy Theory* dari Maslow, *ERG Theory* dari Alfader dan *TwoFactor Theory* dari Herzberg.

a) **Need Hierarchy Theory (Teori Hierarki Kebutuhan)**

Maslow dalam Usmara (2016) menyatakan bahwa individu akan termotivasi melakukan aktivitas apabila individu yang bersangkutan melihat bahwa aktivitas tersebut memenuhi kebutuhannya pada saat itu. Dalam penjelasan Maslow, mengemukakan bahwa teori ini dikembangkan atas dasar tiga asumsi, yaitu :

- Manusia adalah '*wanting beings*' yang dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan berbagai kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menggerakkan tingkah laku, tetapi kebutuhan yang terpuaskan tidak bertindak sebagai *motivator*
- Kebutuhan seseorang tersusun dalam satu hierarki, dari tingkat yang paling dasar hingga tingkat yang paling tinggi.
- Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat yang paling rendah menuju ke tingkat berikutnya, bila kebutuhan dasar.

Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang tersusun dalam hierarki yaitu, sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
Kebutuhan fisiologis ini merupakan kebutuhan utama individu dalam mempertahankan hidupnya yang diantaranya meliputi kebutuhan akan makan dan minum, pakaian serta tempat tinggal. Dalam situasi kerja yang termasuk kategori ini antar lain gaji dan kondisi kerja.
2. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security*)
Kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman akan bertindak sebagai motivator, apabila kebutuhan fisiologis telah terpuaskan secara minimal. Kebutuhan akan rasa aman ini antara lain kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, pertentangan dan lain sebagainya.
3. Kebutuhan sosial (*social need*)
Kebutuhan sosial merupakan selanjutnya yang harus dipenuhi, dan akan menjadi dominan bila kedua kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan persahabatan, afiliasi serta berinteraksi yang memuaskan dengan orang lain.
4. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem need or status needs*)
Kebutuhan ego, status dan penghargaan merupakan kebutuhan tingkat berikutnya yang meliputi kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)
Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi dalam hierarki kebutuhan. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan dan potensi yang dimiliki secara maksimal.

Teori Maslow ini mengasumsikan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi adalah faktor yang membangkitkan seseorang untuk berperilaku. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi lebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mendominasi perilaku seseorang.

b) **Teori ERG dari Clayton Alderfer**

Dalam teori ini C. Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki, namun demikian hierarki kebutuhan yang diusulkan hanya terdiri dari tiga set kebutuhan, yaitu; (a) *existence* (eksistensi), yaitu makanan, kebutuhan akan udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan; (b) *relatedness* (keterkaitan), yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interpersonal yang berarti; (c) *Growth* (pertumbuhan), yaitu kebutuhan seseorang individu untuk menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Tiga kebutuhan yang disampaikan oleh C. Alderfer berhubungan dengan teori yang disampaikan oleh Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan, keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, sedangkan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

Disamping itu terdapat sejumlah perbedaan dalam kedua teori tersebut. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak didorong hingga kebutuhan yang dominan tersebut terpenuhi. Maka seseorang akan meningkat kepada hierarki kebutuhan yang lebih tinggi hanya apabila kebutuhan tingkat rendahnya telah terpenuhi. Sebaliknya teori ERG menyatakan sebagai tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan oleh Maslow, proses penurunan frustrasi juga terjadi. Yaitu jika seseorang terus-menerus frustrasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, sehingga menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

c) *Two Factor Theory*

Atas dasar hasil penelitiannya, Herzberg dalam (Yukl, 2016:136), memisahkan dua kategori pekerjaan, yaitu :

➤ Faktor "Motivator"

Faktor motivator ini dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Yang termasuk kategori ini antara lain : pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Terpenuhinya faktor ini, menyebabkan orang merasa puas, tetapi bila tidak terpenuhi, tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan yang berlebihan.

➤ Faktor "Hygiene"

Keberadaan faktor ini tidak akan meningkatkan motivasi, namun faktor ini kalau tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan. Yang termasuk dalam faktor ini antara lain gaji, cara pengawasan, hubungan antara pekerja, kondisi kerja. Faktor-faktor ini bertindak sebagai pencegah ketidakpuasan.

Teori lain mengenai motivasi dikemukakan oleh David McClelland, yaitu Teori Kebutuhan untuk Mencari Prestasi. Dalam teori ini McClelland dalam Mangkunegara (2019) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi;
- 2) *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain;
- 3) *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Selanjutnya David C. McClelland dalam Mangkunegara (2001) berpendapat bahwa "ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja". Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji (Mangkunegara, 2019:68).

Dijelaskan pula oleh David C. Mc Clelland dalam Mangkunegara (2019) bahwa terdapat 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu (1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi; (2) berani mengambil risiko; (3) mempunyai tujuan yang realistis; (4) mempunyai rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya; (5) memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya; dan (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Hasibuan (2000:166) ada dua jenis motivasi kerja, yaitu :

1) Motivasi positif (insentif positif)

Dalam motivasi positif manajer memotivasi (merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi negatif (insentif negatif)

Dalam motivasi negatif manajer memotivasi bawahan dengan standar, maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan/organisasi. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau negatif itu efektif merangsang gairah kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka waktu panjang, sedang motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Tetapi atasan/manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Tujuan Pemberian Motivasi

Motivasi dan tujuan adalah sesuatu yang hendak dicapai oleh suatu perbuatan dan jika telah tercapai maka akan memuaskan kebutuhan individual. Adanya tujuan yang jelas dan disadari akan mempengaruhi kebutuhan, yang nantinya akan mendorong timbulnya motivasi dalam diri seseorang. Peranan motivasi menurut Martinis Yamin (2016: 176-177) adalah untuk: (1) mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, (2) motivasi berfungsi sebagai pengarah, mengarahkan perbuatan pada pencapaian tujuan yang diinginkan, (3) motivasi berfungsi sebagai penggerak.

Fungsi motivasi yaitu untuk mendorong timbulnya tingkah laku atau suatu perbuatan dan mempengaruhi serta mengubah tingkah laku. Tanpa motivasi tidak akan timbul suatu perbuatan ataupun tindakan. Motivasi berfungsi sebagai pengarah artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan motivasi sebagai penggerak mempunyai pengertian dengan besar kecilnya motivasi maka akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2007: 97) pemberian motivasi mempunyai beberapa tujuan. "Tujuan pemberian motivasi antara lain adalah: (1) mendorong gairah dan semangat kerja karyawan; (2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; (3) meningkatkan produktifitas kerja karyawan; (4) mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan; (5) meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan; (6) mengefektifkan pengadaan karyawan; (7) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; (8) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan; (9) meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; (10) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugastugasnya".

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, yang dimaksud motivasi dalam penelitian ini adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seorang Guru dengan tujuan memberikan pengajaran yang baik bagi peserta didik. Adapun dimensi pengukurannya adalah Kebutuhan untuk berprestasi, Kebutuhan untuk berafiliasi, dan Kebutuhan untuk kekuasaan.

2.1.6 Kinerja Guru

2.1.6.2 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam (Mulyasa, 2005: 136) menyatakan bahwa kinerja adalah “.....*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja.

Menurut Prawirasentono (1999: 2) dalam Widodo (2008:78) : “*Performance* 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 yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”.

Dessler (2002:513) menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja actual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja.

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

2.1.6.2 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkaitan dengan standar kinerja guru, Sahertian (2000) menjelaskan bahwa “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru”.

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Pendapat lain diutarakan Soedijarto (2007) menyatakan ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu: (1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar; (4) membina hubungan dengan peserta didik.

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; (5) melaksanakan tugas tambahan.

Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi.

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan siswanya.

2.1.6.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Malthis dan Jackson (2006: 82) ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan mereka.
- 2) Motivasi.
- 3) Dukungan yang diterima.
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan menurut Gibson (2003) menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Tiga faktor tersebut adalah:

- 1) Faktor individu (seperti : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang, profesionalisme/profesionalitas).
- 2) Faktor psikologis (seperti : persepsi, peran, sikap, kepribadian, disiplin, motivasi dan kepuasan kerja).
- 3) Faktor organisasi (seperti : struktur organisasi, desain pekerjaan, pemberdayaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*).

Penjelasan lain mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa. Menurut Mulyasa (2007: 227) sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal. Kesepuluh faktor tersebut adalah: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari kepala sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP dan KKG, (9) kelompok diskusi terbimbing serta (10) layanan perpustakaan.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh Surya (2004: 10) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja professional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh factor-faktor: (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain: (1) tingkat kesejahteraan (*reward system*); (2) lingkungan atau iklim kerja guru; (3) desain karir dan jabatan guru; (4) kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri; (5) motivasi atau semangat kerja; (6) pengetahuan; (7) keterampilan dan; (8) karakter pribadi guru.

2.1.6.4 Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Hani Handoko (2004: 135) menjelaskan bahwa, "penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan". Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

2.1.6.5 Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut. Menurut Mangkuprawira (2001: 224), manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah: (1) perbaikan kinerja; (2) penyesuaian kompensasi; (3) keputusan penetapan; (4) kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (5) perencanaan dan pengembangan karir; (6) efisiensi proses penempatan staf; (7) ketidakakuratan informasi; (8) kesalahan rancangan pekerjaan; (9) kesempatan kerja yang sama; (10) tantangan-tantangan eksternal; (11) umpan balik pada SDM.

Sedangkan Mulyasa (2007: 157) menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga pendidikan: "Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program

sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan”.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

2.1.6.6 Kriteria Kinerja Guru

Keberhasilan seorang guru bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah mencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang berprofesi guru. Kemampuan yang dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi : kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pada anak usia dini meliputi : a) Kompetensi Pedagogik, b) kompetensi Kepribadian, c) Kompetensi Profesional, d) Kompetensi sosial.

Sedangkan menurut Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru yang dibuat oleh Kemendikbud (2012) bahwa Penilaian kinerja guru kelas/mata pelajaran dan guru BK/Konselor dilakukan dengan mengacu kepada dimensi tugas utama guru yang meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai termasuk di dalamnya menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian. Dimensi tugas utama ini kemudian diturunkan menjadi indikator kinerja yang dapat terukur sebagai bentuk unjuk kerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya sebagai perwujudan dari kompetensi yang dimiliki guru, khususnya kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1.
Kisi-Kisi Penilaian Kinerja Guru

NO.	DIMENSI TUGAS UTAMA / INDIKATOR KINERJA GURU
I. PERENCANAAN PEMBELAJARAN	
1.	Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik
2.	Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir.
3.	Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif
4.	Guru memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran.

II. PELAKSANAAN KEGIATAN PEMBELAJARAN YANG AKTIF DAN EFEKTIF	
A. Kegiatan Pendahuluan	
5.	Guru memulai pembelajaran dengan efektif
B. Kegiatan Inti	
6.	Guru menguasai materi pelajaran.
7.	Guru menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif
8.	Guru memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran.
9.	Guru memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran
10.	Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran.
C. Kegiatan Penutup	
11.	Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif
III. PENILAIAN PEMBELAJARAN	
12.	Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik
13.	Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP.
14.	Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.

Sumber: Kemendikbud (2012)

Berdasarkan teori tersebut di atas, maka Kinerja Guru pada penelitian ini adalah hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya. Adapun dimensi pengukurannya adalah dimensi Perencanaan Pembelajaran, dimensi Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran Yang Aktif Dan Efektif, Serta dimensi Penilaian Pembelajaran.

2.1.7 Kajian Literatur

2.1.7.1 Penelitian Terdahulu

Disamping itu digunakan penelitian terdahulu seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 2.2
Penelitian sejenis terdahulu

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No.	Kompetensi, Motivasi, Komunikasi, Kesejahteraan, Kinerja Pegawai	Berdasarkan analisis regresi diperoleh persamaan $Y = 4,808 + 0,265 X_1 + 0,214 X_2 + 0,187 X_3 + 0,222 X_4$ Melihat besarnya nilai koefisien regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi semua menunjukkan pengaruh positif, dan

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
		1 Juni 2010: 47 – 57		<p>untuk variabel kompetensi lebih besar dari koefisien regresi variable motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan. Dengan demikian kompetensi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Uji signifikansi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai diperoleh <i>p value</i> sebesar $0,000 < 0,05$ berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai diperoleh <i>p value</i> sebesar $0,003 < 0,05$ berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai diperoleh <i>p value</i> sebesar $0,014 < 0,05$ berarti komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Pengaruh kesejahteraan terhadap kinerja pegawai diperoleh <i>p value</i> sebesar $0,001 < 0,05$ berarti kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Berdasarkan analisis koefisien determinasi diperoleh nilai <i>Adjusted R2</i> sebesar 0,474</p>

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				artinya sumbangan yang diberikan variabel kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebesar 47,4% sisanya 52,6% dipengaruhi variabel lain di luar model misalnya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen, dan lain-lain.
2.	H.Tamzil Yusuf	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman Di Departemen Produksi Balikpapan DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen, Januari 2014, Vol. 10 No.1. hal. 49 - 58	Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, Kedisiplinan, Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil analisis data yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa kepe-mimpinan, komunikasi, motivasi kerja dan disiplin karyawan secara bersama-sama memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Hubungan antara kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja dan disiplin karyawan secara bersama-sama dengan kinerja karyawan tergolong sangat baik. Hal tersebut ditunjukkan melalui koefisien determinasi bahwa kepe-mimpinan, komunikasi, motivasi kerja dan disiplin karyawan secara bersama-sama mampu memberikan sumbangan efektif terhadap peningkatan kinerja karyawan hingga menca-pai 83,7%. Selain itu, hasil uji beda menunjukkan bahwa variabel

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja dan disiplin karyawan secara parsial juga mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil uji beda ini juga diketahui bahwa faktor kedisiplinan karyawan memberikan andil paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudir-man Di Departemen Produksi Balikpapan.
3.	Drs. Udiyono, M.Pd.	Pengaruh Kompetensi Profesional Dan Keikutsertaan Dalam Forum Ilmiah Serta Karya Pengembangan Profesi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Di Universitas Widya Dharma Klaten) Magistra No. 76 Th. XXIII Juni 2011 ISSN 0215-9511	Kompetensi Professional, Keikutsertaan Dalam Forum Ilmiah Serta Karya Pengembangan Profesi, Kinerja Guru	Berdasarkan pada kategori yang telah ditetapkan, maka tingkat kinerja guru tergolong pada kategori tinggi. Dari skor kinerja guru sebanyak 26 orang atau 57,78% berada diatas harga rerata ideal. Dengan demikian maka kinerja guru termasuk baik. Sedangkan tingkat kompetensi professional tergolong pada kategori sedang. Demikian pula tingkat keikutsertaan dalam forum ilmiah tergolong pada kategori tinggi. Sedangkan tingkat karya pengembangan profesi tergolong pada kategori tinggi pula. Hasil analisis regresi ganda menunjukkan terdapat hubungan

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				<p>yang signifikan antara kompetensi profesional, keikutsertaan dalam forum ilmiah dan karya pengembangan profesi terhadap kinerja guru dengan harga $R_{y(1,2,3)} = 0,888$ dan harga koefisien determinasi (R^2) = 0,788. Harga F regresi = 50,881 dengan $P=0,000$, hal tersebut berarti signifikan pada taraf signifikansi 5%. Hasil analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan pada taraf signifikansi 5% antara kompetensi profesional dengan kinerja guru dengan harga r sebesar 0,702 dengan $p = 0,001$. Selanjutnya terdapat hubungan positif yang signifikan pada taraf signifikansi 5% antara keikutsertaan dalam forum ilmiah dengan kinerja guru dengan harga $r = 0,626$ dengan $p=0,012$ dan terdapat hubungan yang signifikan antara karya pengembangan profesi dengan kinerja guru pada taraf signifikansi 5% dengan harga $r = 0,817$ dengan $p = 0,000$.</p>
4.	Kenneth S. Rhee	<i>The beat and rhythm of competency</i>	<i>Soft Skills, commitment, satisfaction,</i>	<i>The results indicated that certain type of competencies were</i>

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
		<i>development over two years (Journal of Management Developmen, Vol.27, No. 1, 2008)</i>	<i>Competency, performance of employee</i>	<i>developed much earlier in the program (e.g. technology and quantitative), while other competencies were developed during the summer break (e.g. help and relationships) or toward the end of the program (e.g. informational analysis, theory, and goals and action).</i>
5.	Muh. Kadarisman	The Effect of Professionalism and Competence on The Performance of Regional Representatives Council Journal of Administrative Science & Organization, January 2011, Page 53-62 Volume 18, Number 1, ISSN 0854	Professionalism, Competence, Performance	<i>The DPRD members' professionalism directly influences their performance in a positive and significant manner. This means any improvements on the DPRD members' professionalism will similarly improve their performance. Their professionalism will improve if they focus on expanding certain branches of knowledge; share the benefits of the knowledge with all parties; follow any and all developments in their own fields; put their knowledge into practice; develop new thoughts; accept new ideas; prioritize maximum public service above rewards; become competent in their fields; and carry out their tasks in accordance with their skills. The DPRD members' competence directly influences their performance in a positive and significant</i>

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				<p><i>manner. This means any improvements on the DPRD members' competence will similarly improve their performance. Their competence will improve if they prioritize useful skills by way of a greater understanding of work rules and procedures as well as of their tasks at work.</i></p> <p><i>The DPRD members' performance will improve when their priority is the quantity or amount of work they can successfully complete. Bogor Regency's DPRD members prioritize the amount of work which can be completed within a short period and the number of tasks which could be completed within a short period.</i></p> <p><i>Based on these findings, we may deduce that there are factors outside the variables in this research that influence the Bogor Regency DPRD members' performance.</i></p> <p><i>Therefore we recommend that future studies on the professionalism and competence of DPRD members refer to other factors excluded in this study. New facts may thus emerge, as well as new concepts and theories</i></p>

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				<i>on the professionalism and competence of DPRD members, resulting in a better performance by the DPRD members and a challenge to existing concepts and theories.</i>
6.	Maria Vakola, Klas Eric Soderquist, and Gregory P. Prastacos	<i>Competency management in support of organisational change (International Journal of Manpower, Vol. 28, No. 3/4, 2007)</i>	<i>Soft Skills, commitment, satisfaction, Competency, performance of employee</i>	<i>It is important to realise that there is a need to shift toward a forward-looking and proactive approach to competency modelling and present a competency methodology that supports this need.</i>
7.	Nasrullah Dali, Armanu, Margono Setiawan, Solimun	<i>Professionalism and Locus of Control Influence On Job Satisfaction Moderated By Spirituality At Work And Its Impact On Performance Auditor International Journal of Business and Management Invention, ISSN : 2319 – 8028, Volume 2 Issue 10, October 2013, PP.01-011</i>	<i>Professionalism, Locus of Control, Job Satisfaction, Spirituality At Work, Performance Auditor</i>	<i>This study finding may prove that auditor professionalism can make a real contribution to job satisfaction. It means better auditor's professionalism will increase work satisfaction. Professional auditors need freedom to make best decision on each audit engagement without pressure or intervention from other parties. Auditors feel work satisfaction and good/like auditor job. This research results note that locus of control has not been able to increase auditor job satisfaction. Auditors have not been fully convinced that skills, ability to work to get appropriate reward achievement, promotion more determined by luck or closeness to leader.</i>

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				<p><i>Low commitment persistence to maintain trust through cooperation that has been established is also one causes that locus of control does not have a real contribution to improve auditor job satisfaction. Job satisfaction can improve auditor performance. It means that higher perceived auditor job satisfaction will improve their performance. Auditor fell satisfaction for trust/responsibility as auditor. Auditor performance is attained by obedience to policies and procedures that work there, not on work quality and quantity. Spirituality in workplace can increase auditor job satisfaction. However, better condition of inner life in workplace, understanding the work significance and to feel a part of community in workplace can reduce job satisfaction for professional auditor. Meanwhile, spirituality in workplace cannot increase influence of locus of control on job satisfaction. It means moderation variables of spirituality in workplace only become predicator of spirituality interaction with locus of control on job satisfaction.</i></p>

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
8.	Rezki Wulan Ramadhanty	<i>The Effect of Experience, Autonomy, Professionalism, and Role Ambiguity on Job Performance Auditor in Registered Public Accountant DIY</i> Jurnal Nominal / Volume li Nomor li / Tahun 2013	<i>Experience, Autonomy, Professionalism, Role Ambiguity on Job Performance Auditor in Registered Public Accountant DIY</i>	Pengalaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Otonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Ambiguitas peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengalaman, otonomi, profesionalisme, dan ambiguitas peran berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Daerah Istimewa Yogyakarta.

METODE PENELITIAN

3.1 Metode yang Digunakan

Penelitian ini menggunakan metoda penelitian survey dengan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian untuk menguji hipotesis dengan cara melakukan pengumpulan data di lapangan atau penelitian verifikatif dengan menggunakan analisa deskriptif. Untuk itu penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi dari ciri-ciri variable-variabel bebas dan variable terikat. Penelitian survey dilakukan terhadap sejumlah sample yang diambil dari populasi yang lebih besar jumlahnya. Data yang dipelajari adalah data dari populasi tersebut. Agar penelitian ini valid, maka jumlah sampel yang diambil harus mewakili populasi obyek yang diteliti.

Mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu para Guru di SMK RA Kartini Bandung. Penelitian ini termasuk pada kategori *crosssectional*, yaitu Informasi dari Populasi dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang sedang diteliti.

3.2 Operasionalisasi Variabel

Seperti yang terungkap di dalam identifikasi masalah penelitian, bahwa pokok masalah yang diteliti adalah kompetensi (X1) dan motivasi (X2) sebagai variabel bebas dan kinerja Guru sebagai variabel terikat (Y).

Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan, variabel penelitian ini dapat diidentifikasi seperti dalam Tabel 3.1 sebagai berikut:

Table 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode
Kompetensi (X1)	Seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan (UU No. 14 Tahun 2005)	Kompetensi Pedagogik	✓ Tingkat pemahaman terhadap peserta didik,	KI1
			✓ Tingkat perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran,	KI2
			✓ Tingkat evaluasi hasil belajar, dan	KI3
			✓ Tingkat pengembangan peserta didik	KI4
		Kompetensi Kepribadian	✓ Kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa,	KI5
			✓ Menjadi teladan bagi peserta didik, dan	KI6
			✓ Berakhlak mulia.	KI7
		Kompetensi Sosial	✓ Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan.	KI8
			✓ Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.	KI9
			✓ Melakukan tindakan reflektif.	KI10
			✓ Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.	KI11

Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode
		Kompetensi Profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, ✓ Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik, ✓ Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan tenaga kependidikan, ✓ Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua peserta didik, ✓ Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan masyarakat sekitar. 	<p>KI12</p> <p>KI13</p> <p>KI14</p> <p>KI15</p> <p>KI16</p>
Motivasi (X2)	Suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seorang Guru dengan tujuan memberikan pengajaran yang baik bagi peserta didik (McClelland, dalam Mangkunegara, 2019)	Kebutuhan untuk berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> 1) Tingkat upaya untuk melakukan perencanaan KBM dengan baik 2) Tingkat upaya untuk melaksanakan KBM dengan baik 3) Tingkat upaya untuk melakukan evaluasi KBM dengan jujur dan adil 4) Tingkat upaya untuk melakukan program tindak lanjut 5) Tingkat upaya mengembangkan diri 6) Tingkat kemampuan menghadapi kesulitan 	<p>MK1</p> <p>MK2</p> <p>MK3</p> <p>MK4</p> <p>MK5</p> <p>MK6</p>
		Kebutuhan untuk berafiliasi	<ul style="list-style-type: none"> 1) Tingkat semangat untuk dapat bekerjasama dengan Guru-Guru lain 2) Tingkat semangat untuk dapat bekerjasama dengan pegawai sekolah 3) Tingkat semangat mematuhi segala aturan yg ada 	<p>MK7</p> <p>MK8</p> <p>MK9</p> <p>MK10</p> <p>MK11</p>

Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode
			4) Tingkat semangat untuk motivasi pada waktu 5) Tingkat usaha untuk menjaga hubungan baik dengan sesama Guru dan pegawai Sekolah 6) Selalu menghormati pimpinan	MK12
		Kebutuhan untuk kekuasaan	1) Tingkat usaha untuk selalu mengendalikan situasi di kelas 2) Tingkat usaha untuk selalu menjaga wibawa 3) Berusaha hadir untuk membantu orang lain	MK13 MK14 MK15
Kinerja Guru (Y)	hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya (Sahertian, 2020)	Perencanaan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik ◆ Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir. ◆ Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif ◆ Guru memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran. 	KG1 KG2 KG3 KG4
		Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran Yang Aktif Dan Efektif	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Guru memulai pembelajaran dengan efektif ◆ Guru menguasai materi pelajaran. ◆ Guru menerapkan pendekatan/strategi 	KG5 KG6 KG7

Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode
			<p>pembelajaran yang efektif</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Guru memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran. ◆ Guru memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran ◆ Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran. ◆ Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif 	<p>KG8</p> <p>KG9</p> <p>KG10</p> <p>KG11</p>
		Penilaian Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik ◆ Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kepemimpinan tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP. ◆ Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya. 	<p>KG12</p> <p>KG13</p> <p>KG14</p>

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/ Informasi

Sumber data dalam penelitian ini adalah data internal dan eksternal. Data internal yaitu data yang menggambarkan keadaan atau kegiatan dalam organisasi, misalnya data internal meliputi : data personalia, data gambaran umum organisasi dan data eksternal, yaitu data

yang menggambarkan keadaan/kegiatan di luar organisasi. Data eksternal meliputi informasi maupun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kajian penelitian.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data skunder. Data primer merupakan data utama yang akan diolah dan dianalisis yang dalam penelitian ini diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner yang disebarakan Suharsimi Arikunto. (2016 :143) yaitu mengenai kompetensi, motivasi dan kinerja Guru SMK RA Kartini Bandung. Sedangkan data sekunder merupakan data pelengkap atau penunjang yang relevan dengan kajian penelitian, baik yang diperoleh dari sumber internal maupun eksternal. Cara penentuan responden yang digunakan adalah *probability sampling*, yaitu sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur/ anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Menurut Ridwan dan Kuncoro (2018:37), yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Berkaitan dengan penentuan sampel sebagai ancer-ancer maka apabila subyek kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Ridwan dan Kuncoro, 2018:48).

Dari pengertian diatas, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah Guru SMK RA Kartini Bandung. Namun karena unit analisis tersebut jumlahnya kurang dari 100, untuk menjaga validitas dan reliabilitas pengukuran maka dalam penelitian ini seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 31 Guru SMK RA Kartini Bandung.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan tiga teknik, yaitu sebagai berikut:

- Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk mengetahui kompetensi dan motivasi dengan cara tanya jawab antara pewawancara dengan responden yaitu para Guru SMK RA Kartini Bandung, dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).
- Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis untuk dijawabnya. Bentuk kuesionernya adalah kuesioner terstruktur, dimana pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja ataupun kepada satu jawaban saja (Nazir, 1999:250).
- Observasi adalah cara pengambilan data dengan pengamatan tanpa ada alat standar lain untuk keperluan tersebut, yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap kompetensi dan motivasi terhadap kinerja guru SMK RA Kartini Bandung.

3.5. Rancangan Uji Validitas dan Reliabilitas

3.5.1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas instrumen dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana alat pengukur itu mengukur karakteristik tertentu yang ingin diukur. Pengukuran dimaksudkan untuk menunjukkan tingkat kesahihan atau kevalidan alat ukur itu dalam kemampuan yang akan diukur. Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Corelation Product Moment* (Sugiyono, 2004:182) dan dengan menggunakan *software* SPSS 17.

Langkah-langkah dalam melakukan uji validitas adalah sebagai berikut

1) Menentukan hipotesis, yakni

H_0 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor

H_1 = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.

2) Menentukan nilai r dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum X Y - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi Pearson antar item instrumen yang akan digunakan dengan variabel yang bersangkutan

X = Variabel hasil pengamatan

Y = Variabel hasil pengamatan

n = Ukuran sampel

3) Mencari nilai uji t dan t tabel $df = n - 2$ dengan tingkat signifikansi $(\alpha) = 5\%$.

$$t_{hitung} = r_{xy} \sqrt{\frac{(n-2)}{(1-r_{xy}^2)}}$$

4) Mengambil keputusan dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak artinya butir kuesioner dalam kuesioner adalah valid. Atau instrumen dinyatakan valid bila koefisien $> 0,3$ (Sugiyono, 2004:329).

3.5.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas instrumen menunjukkan koefisien korelasi antar dua perangkat skor yang dihasilkan oleh perangkat test (instrumen) yang sama atau paralel dapat dipercaya atau diandalkan. Jika instrumen ini *reliable* maka hasil dari dua kali atau lebih dalam suatu evaluasi ulang ekuivalen maka hasilnya akan relatif sama atau memiliki konsistensi yang tinggi. Penelitian ini menggunakan perhitungan reliabilitas *Alpha Cronbach*. Sebab *alpha cronbach* merupakan koefisien reliabilitas yang paling umum/banyak digunakan untuk butir yang menggambarkan variasi dari butir-butir skala sikap (Anastasia dan Urbina, 1998:73). Koefisien reliabilitas dihitung dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dan dengan menggunakan *software SPSS 17*.

$$R = \partial = \frac{n}{(n-1)} \left(\frac{S^2 - \sum S_i^2}{S^2} \right)$$

Dimana:

∂ = Koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*

S^2 = Varian skor keseluruhan

S_i^2 = Varian masing-masing item

n = Banyak butir item

Dengan kriteria sebagai berikut:

$0,00 < \partial < 0,20$: Sangat tidak reliabel

$0,20 < \partial < 0,40$: Tidak reliabel

$0,40 < \partial < 0,70$: Cukup reliabel

$0,70 < \partial < 0,90$: Reliabel

$0,90 < \partial < 1,00$: Sangat reliable

3.6. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Analisis data yang akan digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1) analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif, (2) analisis kuantitatif berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Berdasarkan metode yang digunakan dalam pengumpulan data, maka variabel yang memiliki ukuran ordinal selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk interval dengan menggunakan *Method of Successive Intervals*.

Sebelum data dianalisis, dilakukan terlebih dahulu pengolahan data. Pengolahan data yang terkumpul dari hasil wawancara dan kuesioner dapat dikelompokkan ke dalam 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan penelitian meliputi kegiatan mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner dan memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Kuesioner tertutup dengan menggunakan skala ordinal 5, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X dan variabel dependen Y, yaitu sebagai berikut : (X,Y) yang diasumsikan berhubungan linier. Data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk memperoleh data dari variabel kualitatif (kompetensi dan motivasi), setiap variabel terlebih dahulu dijabarkan ke dalam sub variabel dan setiap sub variabel dioperasionalkan ke dalam indikator. Setiap indikator diukur dengan ukuran peringkat jawaban dengan skala ordinal.

Analisis yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1) analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif, (2) analisis kuantitatif, berupa didapatkannya koefisien jalur dan determinasi yang menyatakan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/ kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Metode analisis yang digunakan berupa *cross-sectional analysis*. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Adapun untuk keperluan analisis telah ditempuh langkah-langkah sebagai berikut : Sebagaimana yang dirancang dalam operasionalisasi variabel dari kuesioner, maka nilai variabel-variabel : kompetensi, motivasi, dan kinerja Guru merupakan data yang berskala ordinal. Dengan menggunakan tipe pertanyaan tertutup (*closed-end questions*) setiap item ditentukan peringkat dengan lima alternatif jawaban. Pilihan jawaban responden merupakan nilai skor jawaban, sehingga nilai variabel diperoleh dari total skor jawaban dari setiap item.

Teknik analisis jalur memerlukan syarat data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval. Karena itu melalui *methods of successive intervals*, dilakukan transformasi data dengan langkah kerja sebagai berikut :

1. Perhatikan setiap item pertanyaan.
2. Untuk setiap item hitung frekuensi jawaban (f), berapa responden yang mendapat skor 1,2,3,4, atau 5.
3. Tentukan proporsi (p) dengan cara membagi frekuensi dengan jumlah responden.
4. Hitung proporsi kumulatif (p).
5. Hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan Tabel normal.

Tentukan nilai skala (scale value) untuk setiap nilai Z dengan rumus:

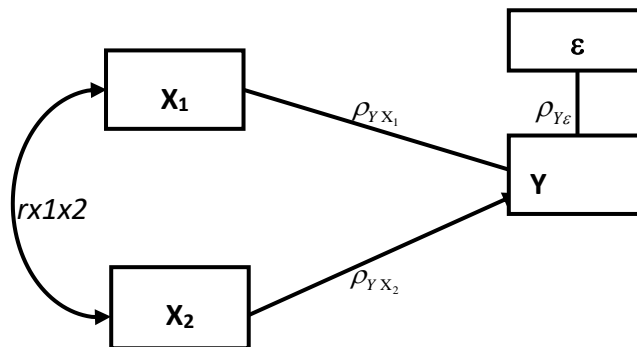
$$\text{Scale Value} = \frac{(\text{Density at lower limit}) - (\text{Density at upper limit})}{(\text{Area below upper limit}) - (\text{Area below lower limit})}$$

6. Menghitung score (nilai hasil transformasi) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan berikut

$$\text{Score} = \text{Scale Value} + \text{Scale Value}_{\text{minimum}} + 1$$

Kemudian dilanjutkan dengan menyiapkan pasangan data dari variabel independen dan dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis. Sedangkan untuk meneliti pengaruh di antara variabel penelitian terhadap kinerja Guru, data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*) (Harun Al

Rasyid, 1998 : 6). Secara struktural, maka paradigma penelitian keseluruhan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Diagram Struktur Hubungan Kausal antara Kompetensi dan Motivasi dengan Kinerja Guru

Dimana :

X1 = Kompetensi

X2 = Motivasi

Y = Kinerja Guru

ϵ = Faktor Lain yang mempengaruhi Y, selain X₁ dan X₂.

$r_{X_1X_2}$ = Korelasi antara variabel X₁ dan X₂

ρ_{YX_1} = Koefisien Jalur pengaruh variabel X₁ terhadap variabel Y

ρ_{YX_2} = Koefisien Jalur pengaruh variabel X₂ terhadap variabel Y

$\rho_{Y\epsilon}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel ϵ (variabel lain yang tidak diteliti / diamati dalam penelitian ini) terhadap variabel Y

Persamaan Struktur Jalur
$$Y = \rho_{YX_1} X_1 + \rho_{YX_2} X_2 + \epsilon$$

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah variabel independen, yaitu kompetensi dan motivasi (variabel X₁ dan X₂) sedangkan variabel dependen adalah kinerja Guru (variabel Y). Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja Guru baik secara simultan maupun secara parsial. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan analisis jalur (path analysis) Wirasmita (2004;1). Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X₁ dan X₂ terhadap Y baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut : Kompetensi dan Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru baik secara simultan maupun secara parsial. Jika hipotesis penelitian tersebut dinyatakan ke dalam hipotesis statistik adalah:

- Tolak Ho jika $F_{hitung} \geq F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$ Terdapat Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru
- Terima Ho jika $F_{hitung} < F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$ Tidak Terdapat Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru

Statistik uji yang digunakan adalah :

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX_i}}{k \left(1 - \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX} \right)}$$

Kriteria uji, tolak H_0 jika $F > F_{\alpha; (k, n-k-1)}$ dengan $F_{\alpha; (k, n-k-1)}$ diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5\%$, derajat bebasnya, $db_1 = k$, dan $db_2 = n-k-1$.

Jika hipotesis umum (Simultan) dalam penelitian signifikan, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian secara parsial yaitu terdiri atas :

- Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru dari SMK RA Kartini Bandung.
- Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru dari SMK RA Kartini Bandung.

Adapun perhitungan Analisis Jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

1. Menghitung koefisien korelasi ganda $R_{x_1x_2y}$ dengan menggunakan rumus

$$R_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{R^2_{yx1} + R^2_{yx2} - 2R^2_{yx1}R^2_{yx2}R_{x_1x_2}}{1 - R^2_{x_1x_2}}}$$

2. Menentukan koefisien kausalitas $r_{x_1x_2}^{x_1x_2}$, ρ_{YX_1} , ρ_{YX_2}

3. Menghitung pengaruh lingkungan (lainnya) $\rho_{YX_1X_2} = \sqrt{1 - R_{x_1x_2y}^2}$

4. Keputusan penerimaan atau penolakan H_0 :

- a. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρ_{YX_1})

H_0 : $\rho_{YX_1} = 0$, Tidak Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Guru

H_1 : $\rho_{YX_1} \neq 0$, Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Guru

- b. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρ_{YX_2})

H_0 : $\rho_{YX_2} = 0$, Tidak Terdapat Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru

H_1 : $\rho_{YX_2} \neq 0$, Terdapat Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja dalam melaksanakan

KBM

- c. Kriteria keputusan

Tolak H_0 jika $t_{hitung} \geq t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

Terima H_0 jika $t_{hitung} < t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

di mana $t = \frac{\rho_{yx}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_1 X_2)}) \cdot C_{ii}}{(n - k - 1)}}$

Tolak H_0 , jika $t_{0i} \geq t_{(\alpha; n-k-1)}$

HASIL

Secara umum kompetensi responden SMK RA Kartini Bandung yang dapat dilihat pada tabel 4.39 di bawah.

Tabel 4.39 Rangkuman Variabel kompetensi guru pada SMK RA Kartini Bandung, 2023 (n=31)

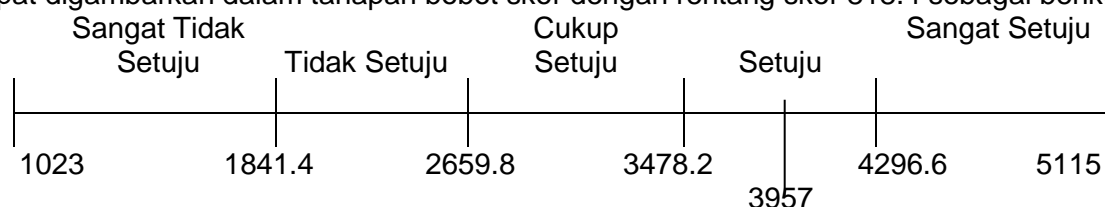
No.	Indikator	Skor	Kriteria
1.	Memahami ciri-ciri siswa yang berprestasi dan baik,	121	Setuju
2.	Memahami potensi serta karakter setiap siswa	105	Ragu-ragu
3.	Menguasai berbagai model dan strategi cara pembelajaran	105	Ragu-ragu

4.	Membimbing siswa siswi selalu menghadapi persoalan dalam pembelajaran	106	Ragu-ragu
5.	Bepenampilan yang baik sebagai seorang guru	124	Setuju
6.	Dalam mengajar mempergunakan bahasa yang baik dan menarik	126	Setuju
7.	Nada suara guru saat mengajar bisa didengar dengan baik	139	Setuju
8.	Mempergunakan bahasa yang jelas dan keras	131	Setuju
9.	Memberikan bimbingan yang baik kepada siswa	124	Setuju
10.	Memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi dengan memuaskan	130	Setuju
11.	Memberikan hukuman kepada siswa yang melakukan pelanggaran	129	Setuju
12.	Mengajar mampu mengendalikan emosi seandainya ada yang kurang berkenan	116	Setuju
13.	Mengajar menampilkan wibawa sebagai guru	127	Setuju
14.	Memberikan motivasi belajar dengan membangkitkan minat belajar	142	Setuju
15.	Saat mengajar memperlakukan siswa dengan cara yang sama	113	Setuju
16.	Mengajar menyukai siswa yang pendiam dan berprestasi	103	Ragu-ragu
17.	Memperlihatkan anggapan bahwa siswa memiliki kemampuan untuk belajar	119	Setuju
18.	Saat mengajar memperlihatkan anggapan buruk terhadap siswa	60	Tidak Setuju
19.	Saat mengajar menguasai materi pelajaran yang diajarkan sehingga tidak ada kekakuan dalam mengajar	130	Setuju
20.	Menggunakan metode mengajar sesuai dengan materi pelajaran dengan tepat	110	Ragu-ragu
21.	Menggunakan sumber belajar yang tepat sesuai materi pelajaran	132	Setuju
22.	Melakukan evaluasi dengan baik	125	Setuju
23.	Dalam mengajar, saya memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi dengan memuaskan	121	Setuju
24.	Apabila ada siswa yang melakukan pelanggaran, saya memberikan hukuman kepada siswa dengan adil	105	Ragu-ragu
25.	Dalam mengajar, saya mampu mengendalkan emosi seandainya ada yang kurang berkenan	105	Ragu-ragu
26.	Saya memiliki hubungan baik dengan sesama guru di sekolah	106	Ragu-ragu
27.	Saya selalu bekerjasama dengan sesama guru di sekolah	124	Setuju
28.	Terjadi komunikasi 2 arah antara saya dengan sesama guru di sekolah	126	Setuju
29.	Saya memiliki hubungan baik dengan tenaga kependidikan di sekolah	139	Setuju

30.	Saya selalu bekerjasama dengan tenaga kependidikan di sekolah	131	Setuju
31.	Terjadi komunikasi 2 arah antara saya dengan tenaga kependidikan di sekolah	124	Setuju
32.	Saya selalu berkomunikasi dengan orang tua dari peserta didik	130	Setuju
33.	Saya aktif berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat sekitar	129	Setuju
	Jumlah	3957	
	Rata-rata Skor	119.90	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4.39 di atas, skor total nilai kumulatif variabel kompetensi mencapai 3957. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 33 \times 31 = 5115$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 33 \times 31 = 1023$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel kompetensi dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 818.4 sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor variabel kompetensi di atas, SMK RA Kartini Bandung sesuai dengan kemampuan guru dalam mengajar, dalam arti kompetensi guru dalam mengajar baik kompetensi pedagogik, kompetensi pribadi, kompetensi sosial dan kompetensi professional sudah sesuai dengan ketentuan Peraturan Mendiknas No. 16 tahun 2007, namun terdapat beberapa unsur/indikator yang dinilai kurang sesuai, yaitu saat mengajar memperlihatkan anggapan buruk terhadap siswa. Berdasarkan hasil observasi bahwa guru kurang menyukai pada siswa-siswa mereka, para guru hanya sebatas mengajar secara profesional, namun cukup membosankan siswa-siswa mereka, karena guru-guru tersebut mengajar tanpa memiliki perasaan yang nyambung dengan para siswanya, namun hanya sebatas mengajarkan saja mata pelajaran yang diberikan sesuai dengan kurikulum dan silabi yang diberikan. Ruky (2006:57) mendefinisikan kompetensi sebagai "kombinasi/gabungan dari "pengetahuan", "keahlian/keterampilan", dan "bakat, minat, sikap, dan system nilai" yang dituntut oleh tiap pekerjaan/jabatan yang ada dalam sebuah organisasi.

Secara umum Motivasi pada SMK RA Kartini Bandung , dapat dilihat pada tabel 4.56 di bawah.

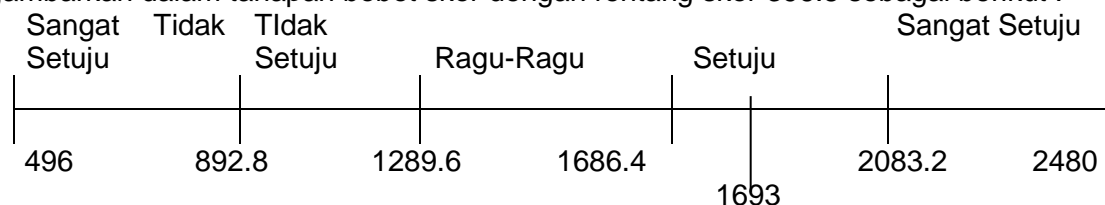
Tabel 4.56 Rangkuman Variabel Motivasi pada SMK RA Kartini Bandung, 2023 (n=31)

No.	Indikator	Skor	Kriteria
1.	Saya selalu membuat perencanaan KBM dengan baik	78	Tidak Setuju
2.	Saya selalu melaksanakan KBM dengan baik	117	Setuju
3.	Saya merasa nyaman melakukan evaluasi KBM dengan jujur dan adil	122	Setuju
4.	Saya selalu berupaya melakukan program tindak lanjut	131	Setuju
5.	Saya selalu berupaya mengembangkan diri	103	Setuju
6.	Saya selalu mampu menghadapi kesulitan	122	Setuju

7.	Saya bersemangat untuk berkerjasama dengan rekan guru lain	75	Setuju
8.	Saya bersemangat untuk berkerjasama dengan pegawai sekolah	88	Setuju
9.	Saya semangat mematuhi segala aturan yang ada di sekolah	105	Setuju
10.	Saya selalu bersemangat untuk memotivasi pada waktu	103	setuju
11.	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan sesama guru dan pegawai sekolah	98	Setuju
12.	Saya selalu menghormati kepala sekolah	78	Tidak Setuju
13.	Saya selalu berusaha mengendalikan situasi di kelas	117	Setuju
14.	Saya selalu berusaha untuk selalu menjaga wibawa	122	Setuju
15.	Saya berusaha membantu sesama di lingkungan sekolah	131	Setuju
16.	saya selalu bersemangat untuk memotivasi pada waktu	103	
	Jumlah	1693	
	Rata-rata Skor	105,81	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4.55 di atas, skor total nilai kumulatif variabel motivasi mencapai 1693. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 16 \times 31 = 2480$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 16 \times 31 = 496$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel motivasi dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 396.8 sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor variabel motivasi di atas, ternyata guru SMK RA Kartini Bandung , memiliki persepsi setuju terhadap komitmen organisasi yang tinggi, dalam arti kondisi kerja yang ada pada saat ini memenuhi kebutuhan mereka dalam hal komitmen organisasi, namun masih adanya guru yang memiliki persepsi kurang terhadap komitmen organisasi. Hal ini diharapkan tidak terlalu berpengaruh pada pekerjaan/mengajar menjalankan tugas dan fungsi masing-masing sebagai guru.

Secara umum kinerja responden SMK RA Kartini Bandung, dapat dilihat pada tabel 4.70 di bawah:

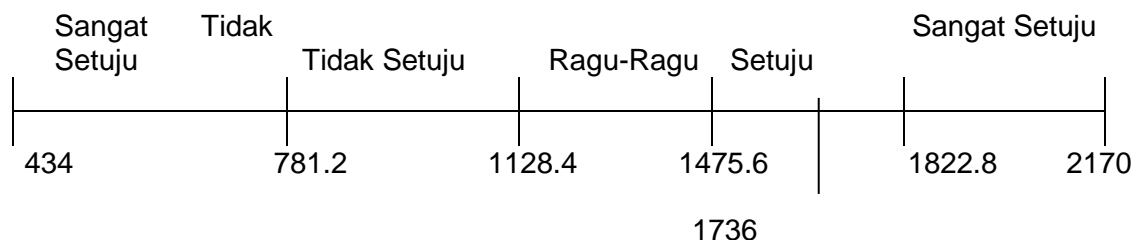
Tabel 4.70 Rangkuman Variabel kinerja guru pada SMK RA Kartini Bandung, 2023 (n=56)

1	Indikator	Skor	Ket.
1.	Saya memfokuskan pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik tanpa keluar dari tujuan pembelajaran yang saya buat dalam RPP	124	Setuju

2.	Saya selalu mencoba menyajikan bahan ajar yang logis, sistematis, dan terkini	124	Setuju
3.	Saya melakukan proses belajar mengajar yang efektif agar peserta didik lebih memahami apa yang saya ajarkan	130	Setuju
4.	Saya selalu menyesuaikan sumber/media pembelajaran dengan materi dan strategi pembelajaran	124	Setuju
5.	Saya berusaha dengan lebih keras untuk membuat proses belajar mengajar menjadi efektif	105	Setuju
6.	Saya menguasai materi bahan yang akan diajarkan	129	Setuju
7.	Saya menetapkan pendekatan/strategi yang sesuai dengan bahan ajar	101	Setuju
8.	Saya memanfaatkan keberadaan media pembelajaran dengan efisien	124	Setuju
9.	Saya berusaha membuat para peserta didik berkontribusi lebih lanjut dalam proses belajar mengajar	127	Setuju
10.	Saya berusaha menggunakan bahasa yang sesuai pada tempatnya saat proses belajar mengajar	124	Setuju
11.	Saya mengakhiri proses belajar mengajar sesuai dengan runtutan bahan ajar yang ditetapkan	124	Setuju
12.	Saya mempersiapkan alat evaluasi dalam mengukur keberhasilan belajar para peserta didik	130	Setuju
13.	Dengan strategi dan metode penilaian yang saya gunakan, saya mampu memantau kemajuan hasil belajar peserta didik sesuai dengan RPP	119	Setuju
14.	Saya memanfaatkan evaluasi belajar sebagai feed back bagi peserta didik dalam kemajuan di kemudian hari	105	Setuju
	Jumlah	1690	
	Rata-rata Skor	120.71	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4.49 di atas, skor total nilai kumulatif variabel Kinerja mencapai 1690. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 14 \times 31 = 2170$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 14 \times 31 = 434$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel Kinerja dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 347.2 sebagai berikut :

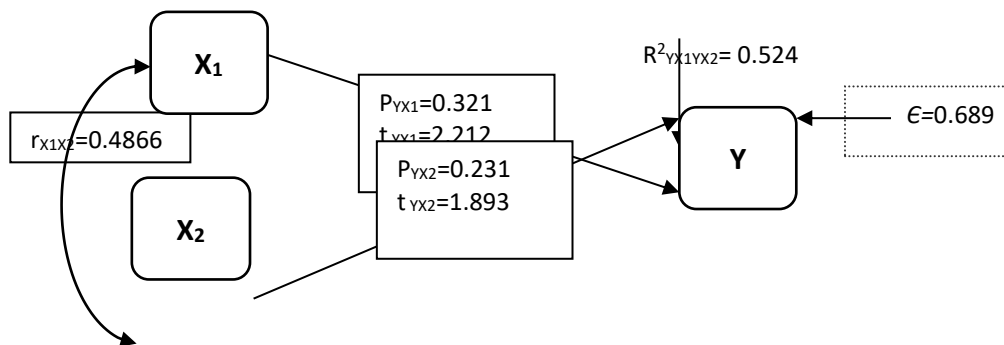


Berdasarkan bobot skor total variabel kinerja di atas, ternyata SMK RA Kartini Bandung, memiliki kinerja yang tinggi, namun ada hal perlu diperhatikan yaitu metode yang akan diajarkan kurang diserap oleh siswa dan kurang optimalnya guru dalam membuat bahan ajar sebagai kewajiban bagi guru, sehingga proses belajar mengajar tidak optimal dan tujuan pembelajaran tidak tercapai. sebab menurut Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang responden dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan

kepadanya, sedangkan Siagian (2008:105) menjelaskan bahwa kinerja adalah prestasi yang ditunjukkan oleh responden, ia merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang tersedia

PEMBAHASAN *(tidak menggunakan Sub Judul dan Penomoran, font 14)*

Dari pengujian kolerasi antar variabel X, ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat hubungan langsung diantara variabel kompetensi dan Motivasi secara lengkap diagram hubungan kausal variabel X_1 dan X_2 terhadap Y adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Diagram Kausal antara Kompetensi (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap Kinerja (Y)

Dari gambar struktural hubungan antar variabel dengan nilai-nilai parameter struktur di atas, maka pengaruh dari variabel penyebab ke variabel, maka pengaruh kompetensi dan Motivasi terhadap kinerja guru SMK RA Kartini Bandung, adalah :

Tabel 4.75 Pengaruh Variabel X_1 dan X_2 ke Y dan Pengaruh Diluar Variabel X dan Y

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X_1, X_2 ke Y	0.524	52.4
Pengaruh Diluar X_1, X_2 dan Y	0.476	47.6
Jumlah		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja yakni sebesar 52.4%, sedangkan sisanya sebesar 47.6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis yaitu budaya kerja, lingkungan kerja, iklim kerja, sikap kerja yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Namun apabila dilihat secara parsial motivasi lebih dominan mempengaruhi kinerja daripada kompetensi. Hal ini dapat dipahami karena setiap indikator dari kompetensi dan motivasi dijadikan suatu aspek pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa kompetensi terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung pada guru SMK RA Kartini Bandung, dapat dilihat pada tabel 4.76 dibawah ini

Tabel 4.76 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari Kompetensi Terhadap kinerja

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X_1	Pengaruh langsung ke Y	0.1156	11.56
	Pengaruh tidak langsung melalui X_2 ke Y	0.1043	10.43
Jumlah		0.2199	21.99

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi kompetensi terhadap kinerja secara langsung sebesar 11.56% dengan koefisien t_{hitung} sebesar 2.212, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.68$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel motivasi sebesar 10.43%. Sedangkan kontribusi kompetensi terhadap kinerja secara keseluruhan mencapai 21.99%, dapat disimpulkan bahwa kompetensi signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja, bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja, perlu adanya perbaikan faktor kompetensi, karena faktor kompetensi terkait erat dengan peningkatan kinerja.

Demikian juga, hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung dapat terlihat pada tabel 4.77 di bawah ini :

Tabel 4.77 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Motivasi Terhadap Kinerja

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X ₂	Pengaruh langsung ke Y	0.1998	19.98
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	0.1043	10.43
Jumlah		0.3041	30.41

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi motivasi terhadap kinerja secara langsung sebesar 19.98%, dengan koefisien t_{hitung} sebesar 1.893, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.68$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel kompetensi sebesar 10.43%. Sedangkan kontribusi motivasi terhadap kinerja secara keseluruhan mencapai 30.41%, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya apabila motivasi meningkat sehingga kinerja akan meningkat pula.

Kinerja guru itu sendiri dapat dipengaruhi oleh kompetensi maupun motivasi, dan oleh karena itu besar kecilnya kinerja guru yang ada pada individu maupun kelompok tergantung pada sesuai kompetensi serta tingginya motivasi, sehingga semakin sesuai kompetensi guru, serta motivasi guru yang tinggi, maka kinerja guru akan meningkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru (Suatu studi pada SMK RA Kartini Bandung) maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Guru SMK RA Kartini Bandung memiliki kompetensi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan guru dalam mengajar, dalam arti kompetensi guru dalam mengajar baik kompetensi pedagogik, kompetensi pribadi, kompetensi sosial dan kompetensi profesional sudah sesuai dengan ketentuan Peraturan Mendiknas No. 16 tahun 2007, namun terdapat beberapa unsur/indikator yang dinilai kurang sesuai, yaitu saat mengajar memperlihatkan anggapan buruk terhadap siswa.
2. Guru SMK RA Kartini Bandung memiliki motivasi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini terlihat dari beberapa indikator pendukung motivasi yang menunjukkan skor tinggi saat tabulasi kuesioner.
3. Kompetensi dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru SMK RA Kartini Bandung. Namun secara parsial motivasi lebih dominan mempengaruhi kinerja guru daripada kompetensi. Secara parsial, pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja guru adalah sebagai berikut:
 - a. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru, sehingga apabila kompetensi yang dimiliki guru tinggi, maka kinerja guru akan meningkat pula.

- b. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru, sehingga semakin tinggi Motivasi, maka kinerja guru akan semakin tinggi pula.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi SMK RA Kartini Bandung. untuk meningkatkan Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Guru. Saran-saran tersebut antara lain:

1. Dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru, maka guru disarankan lebih meningkatkan kompetensinya terutama kompetensi pribadi agar guru tidak mempunyai anggapan buruk/ *suudzon* terhadap siswa. Untuk tidak mempunyai anggapan *suudzon* tersebut, sebaiknya Bimbingan Konseling (BK) lebih diberdayakan lagi, sehingga siswa dapat termotivasi dalam belajar.
2. Upaya untuk meningkatkan Motivasi, prioritas utama adalah memiliki minat terhadap tugas dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas yang berorientasi pada kinerja guru
3. Dalam rangka meningkatkan kinerja guru SMK RA Kartini Bandung, guru diwajibkan membuat bahan ajar dalam menulis karya ilmiah atau tulis menulis, berinovasi dengan media, mengembangkan metode pembelajaran.
4. Komitmen organisasi lebih dominan mempengaruhi kinerja guru, karena itu penataan pekerjaan/mengajar dengan baik dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing sebagai guru sesuai SOP yang telah ditetapkan serta diwajibkan kepada guru untuk berinovasi dengan media, mengembangkan metode pembelajaran secara terpadu, sedangkan kompetensi prioritas berikutnya.
5. Saran Pengembangan Ilmu
 - a. Faktor lain masih banyak yang mempengaruhi kinerja guru, selain variabel-variabel pada penelitian ini, misalnya budaya kerja, lingkungan kerja, iklim kerja, sikap kerja dan faktor lainnya agar diteliti lebih lanjut, karena mungkin saja terdapat faktor lain selain yang ada pada penelitian ini memiliki pengaruh dominan untuk meningkatkan kinerja guru.
 - b. Hasil penelitian ini dapat juga diterapkan pada pendidikan yang lebih tinggi, misalnya Sekolah Menengah Pertama atau Sekolah Menengah Atas. Karena itu diharapkan penelitian ini dilanjutkan dengan objek yang berbeda, sehingga manfaat hasil penelitian ini akan lebih luas.
 - c. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi standard variabel (*path analysis*), agar diteliti dengan teknik analisis yang lain seperti SEM (*Structural Equation Modeling*)

REFERENCE

- Abdullah, Abdul hamid, Raja Mohamed Fauzy Raja Musa, and Juhary Haji Ali. 2011. The Development of Human Resources Practitioner Competency Model Preceived by Malaysian Human Resources Practitioners and Consultants: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach. *International Journal of Business and Management*. Vol.6 No.11. November
- Al Rasyid, Harun, 1998, *Analisis Jalur Sebagai Sarana Statistik Dalam Analisis Kausal*, LP3-UNPAD, Bandung.
- Anastasia, A. & Urbina S., 1998, *Tes Psikologi* (edisi Bahasa Indonesia), Jakarta: PT Prehalindo.

Aritonang, Keke T., M.Pd, 2005, *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta, Jurnal Pendidikan Penabur*, No.04/ Th.IV / Juli 2005

Bachrudin, Achmad & Harapan L Tobing. 2003. *Analisis Data untuk Penelitian Survey dengan Menggunakan Lisrel 8 Dilengkapi Contoh Kasus*, Jurusan Statistika, FMIPA UNPAD, Bandung.

Badudu, J.S., 2003, *Kamus Kata-kata Serapan Asing Dalam Bahasa Indonesia*, Jakarta : Kompas.

Boyatzis, R. E. 2008. Competencies in the 21st century, *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.

Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, (2005), *Human Resource Management Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*, Prentice Hall. Englewood.

Cushway, Barry, 2002, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, alih bahasa : Paloepe Tyas Rahadjeng, Jakarta : PT Elex Media Komputindo

Dali, Nasrullah, Armanu, Margono Setiawan, and Solimun, 2013, Professionalism and Locus of Control Influence On Job Satisfaction Moderated By Spirituality At Work And Its Impact On Performance Auditor, *International Journal of Business and Management Invention*, ISSN : 2319 – 8028, Volume 2 Issue 10, October 2013, PP.01-011

Danim, Sudarwan, 2002, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia.

Davies, A. and G. Quinlivan (2006), A Panel Data Analysis of the Impact of Trade on Human Development, *Journal of Socioeconomics*

Dessler, Gary, 2002, *Human Resource Management*, 8th edition, Pearson Education Asia.

Disdik Provinsi Jabar, <http://disdik.jabarprov.go.id/>

Gibson, James L., 2003, *Organization*, New York: McGraw-Hill Company.

Hair et al., 2006, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey.

Hamalik, Oemar, 2006, *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara.

Hamzah, B. Uno, Lamatenggo, Nina, dan Koni, Satria, 2010, *Desain Pembelajaran*, Bandung: MQS Publising.

Hamzah, B. Uno, 2009, *Model Pembelajaran. Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.

Handoko, Hani T., 2004, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPF.

Hasibuan, JJ., dan Moedjiono, 2006, *Proses Belajar Mengajar*, Bandung : Remaja Rosdakarya

Hudson, Maria and Dragos Radu. 2011. *The Role of Employer Attitudes and Behavior*. JRF Programme Paper: Poverty and Ethnicity.

Imron, Ali, H. Burhanuddin, dan Maisyaroh, 2003, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Universitas Negeri Malang.

Islamy, M. Irfan, 2000, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Sinar Grafika.

Jöreskog, Karl G. and Dag Sörbom. 2001. LISREL 8: User's Reference Guide. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.

Kadarisman, Muh., 2011, The Effect of Professionalism and Competence on The Performance of Regional Representatives Council, *Journal of Administrative Science & Organization*, January 2011, Page 53-62 Volume 18, Number 1, ISSN 0854

Keban, Yeremias T, 2008, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*, Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.

Kemendikbud, 2012, *Pembinaan Dan Pengembangan Profesi Guru*, Buku 2, Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru, Jakarta: Kemendikbud

Mangkuprawira, Sjafri, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Sepuluh, Salemba Empat, Jakarta.

Mathis, Carrel & John H. Jackson, 2001, *Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Diverse Workfoce*, Fifth Edition, New Jersey : Prentice Hall, International Editional Editions.

McEvoy, G.M., Hayton JC Warnick AP Mumford TV Hanks SH & Blahna MJ. 2005. A Competency-based model for Developing Human Resources Professionals. *Journal of Management Education*, 29(3), 383-402.

Minner, John B., and Donald P.Crane, 1995, *Human Resource Management, The Strategic Perspective*, New York: Harper Collins Publisher.

Mulyasa, E., 2013, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E., 2009, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Mulyasa. E., 2007, *Menjadi Guru Profesional (Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan)*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E., 2005, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nazir, Mohammad, (2003), *Metode Penelitian*, Cetakan Keempat, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nurdin, Syafruddin, 2005, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Ciputat: Quantum Teaching.

Paula, Crouse, Doyle Wendy, and Young Jeffrey, 2011, *Trend, Roles, and Competencies in Human Resources Management Practice: A Perspective From Practitioners in Halifax, Canada*. Proceedings of ASBBS.

Permadi, D. dan Arifin, D. (2010). *The Smiling Teacher: Perubahan Motivasi dan Sikap dalam Mengajar*. Bandung: CV. Nuansa Aulia.

Permendiknas No. 41, Tahun 2007, Tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah

Qamariah, Inneke, dan Fadli, 2011, Pengaruh Perencanaan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung, *Jurnal Ekonom*, Vol 14, No 2, April 2011

Ramadhanty, Rezki Wulan, 2013, The Effect of Experience, Autonomy, Professionalism, and Role Ambiguity on Job Performance Auditor in Registered Public Accountant DIY, *Jurnal Nominal*, Volume II Nomor II, Tahun 2013

Rhee, Kenneth S., 2008, The beat and rhythm of competency development over two years, *Journal of Management Development*, Vol.27, No. 1

Kuncoro, Engkos Achmad dan Ridwan, 2008, *Análisis jalur (Path Análisis)*, Edisi kedua, Bandung: Penerbit Alfabeta.

Roelofsen, Paul, 2002, The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement, *Journal of Facilities Management*, Vol.1 No.3 pp 247 – 264

Rymesova, L Kolman. 2007. *Attitude to Work and Organization as a Part of a Competency Model*. Agric Econ Czech, 53, 3007, (6): 271-275.

Sagala, H. Syaiful, Dr., M.Pd, 2009, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta.

Sahertian, Piet A., 2000, *Konsep Dasar dan Teknik supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.

Sanjaya, Wina, 2011, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana.

Saud, Udin Syaefudin, 2010, *Pengembangan Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta.

Schuler, Randall S & Jackson, Susan E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke-21*. Alih Bahasa, Dwi Kartini Yahya. Erlangga, Jakarta.

Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV Mandar Maju.

- Sekaran, Uma, 2000, *Research Method for Business*, 3rd ed., New York: Wiley & Sons.
- Sekaran, Uma, 2003 *Research Method for Business*, International Edition, Prentice Hall, USA.
- SHRM. 2011. *What Senior HR Leaders Need to Know: Perspective from The United States, Canada, India, the Middle East, and North Africa*. Executive Summary.
- Sriwidodo, Untung, dan Haryanto, Agus Budhi, 2010, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol. 4, No. 1, Juni 2010: 47 – 57
- Suparno, A.Suhaenah. 2001. *Membangun Kompetensi Belajar*. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi : Departemen Pendidikan Nasional
- Suryosubroto, B., 2002, *Proses Belajar Mengajar Di Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta
- Suwadi, 2013, Penguatan Calon Guru Sebagai Peneliti Di Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta, *Pendidikan Agama Islam*, Vol. X, No. 1, Juni 2013
- Sevilla, Consuelo et, Al. 1998. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta : Universitas Indonesia Press.
- Soedijarto, 2007, *Menuju Pendidikan Nasional yang Relevan dan Bermutu*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Sugiyono. 2004. *Statistik untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2006, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Suharsimi, Arikunto, 2003, *Manajemen Pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supranto, J. 2003 *Teknik Sampling*, Penerbit PT. Jakarta, Rineka Cipta.
- Syaodih, Nana, Ayi Novi, dan Ahman, 2006, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Udiyono, Drs., M.Pd., 2011, Pengaruh Kompetensi Profesional Dan Keikutsertaan Dalam Forum Ilmiah Serta Karya Pengembangan Profesi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Di Universitas Widya Dharma Klaten), *Magistra*, No. 76 Th. XXIII Juni 2011, ISSN 0215-9511
- Ulrich, Dave, 2007, *Human Resource Champions*, Boston Harvard Business School Press. United States.
- Umar, Husein, 2003, *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Undang-undang RI No. 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen

Undang-Undang Nomor 20, Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional

United Nations Development Programme (UNDP), 2013, <http://hdr.undp.org>

Usman, M.Uzer, 2008, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya

Vakola, Maria, Klas Eric Soderquist, and Gregory P. Prastacos, 2007, Competency management in support of organisational change, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. ¾

Vos, Ans De, Sara De Hauw, and Ine Willemse. 2011. *Competency Development in Organizations: Building Integrative Model Through A Qualitative Study*. Vlerick Leuven Gent Management School.

Widodo, Joko, Dr.M.S., 2008, *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik)*, Cetakan Kedua, Malang: Bayumedia Publishing.

Wijaya, Cece, 2000, *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Rosdakarya

Wijayanto. 2008, *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8*. Jakarta, Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi UI

Yamin, Martinis, 2007, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, Jakarta : Gaung Persada

Yusuf, H.Tamzil, 2014, Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman Di Departemen Produksi Balikpapan, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 10, No.1, hal. 49 - 58